



Évaluation des établissements
Évaluation des formations

RAPPORTS D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART DE LORRAINE ET DE SES FORMATIONS

Avril 2023

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Au nom du comité d'experts¹ :

Nathalie Pierron, Présidente du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART DE LORRAINE.....	6
Présentation de l'établissement	6
1. Caractérisation du territoire	6
2. Structuration de la coordination territoriale	6
3. Caractérisation de l'établissement.....	6
4. Contexte de l'évaluation.....	7
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1. Un établissement très lié aux collectivités territoriales sans assise académique	8
2. Des collectivités locales porteuses d'une stratégie dont bénéficie l'école	9
3. Une stratégie internationale à définir	10
4. Une école développant peu de relations avec le monde socio-économique, mais davantage avec le monde socio-culturel.....	10
5. Une gouvernance marquée par le poids des collectivités locales	11
6. Une politique de communication interne à renforcer	11
7. Un nouveau système d'Information en construction et mieux adapté aux besoins de l'école	11
8. Une démarche qualité à développer	12
9. Une mise en œuvre de la politique budgétaire et du dialogue de gestion par site et sans vision pluriannuelle.....	12
10. Des ressources humaines caractérisées par un taux d'encadrement administratif faible et un pyramidage défavorable.....	13
11. Une politique des ressources humaines assurée dans le cadre d'une GPEEC, en cours de mise en œuvre 13	
12. L'école doit reconstruire son dialogue social pour faire face aux enjeux à venir	14
13. Une stratégie immobilière portée par les collectivités locales.....	14
14. Les prémices d'un travail sur la transition écologique.....	15
Conclusion du domaine 1 : Le pilotage stratégique et opérationnel.....	15
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	16
1. Une définition d'orientations thématiques à l'état naissant et une stratégie à mettre en place.....	16
2. Une politique de ressources à élaborer pour soutenir le développement des activités de recherche ...	17
3. Une politique de valorisation et de transfert ancrée dans le territoire, centrée sur la création issue des formations et dépourvue de budget propre	17
Conclusion du domaine 2 : La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société.....	18
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	19
1. Une politique de formation de qualité, dont la transversalité reste à structurer	19
2. Une internationalisation et un adossement à la recherche, peu développés.....	20
3. Une politique de documentation en convergence avec la pédagogie	20
4. Une politique de professionnalisation à renforcer et à harmoniser	21
5. Une organisation pédagogique des formations centrée sur l'étudiant	22
6. L'aptitude technique au cœur du développement et de la diversification des pratiques pédagogiques 22	

7.	Une politique de formation tout au long de la vie à développer	22
8.	Une attractivité des <i>alumni</i> inégale selon les options, les sites et les pôles	23
9.	Une offre de formation sans instrument de suivi	23
10.	Une offre de formation peu réflexive en matière de pilotage, de soutenabilité et d'amélioration continue de ses pratiques.....	24
11.	Une culture de l'engagement des étudiants à développer dans une vie de campus repensée autour d'un enjeu essentiel : l'amélioration de leur bien-être.....	24
12.	Une politique de ressources de la vie étudiante encore insuffisante.....	25
	Conclusion du domaine 3 : La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	25
Conclusion		26
1.	Les points forts	26
2.	Les points faibles	26
3.	Les recommandations.....	27
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART (DNA), OPTION ART		28
	Présentation de la formation.....	28
1.	La politique et la caractérisation de la formation	28
2.	L'organisation pédagogique de la formation	29
3.	L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation.....	29
4.	Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	29
	Conclusion	29
	Points forts	29
	Points faibles	30
	Recommandations	30
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART (DNA), OPTION COMMUNICATION		31
	Présentation de la formation.....	31
1.	La politique et la caractérisation de la formation	31
2.	L'organisation pédagogique de la formation	32
3.	L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation.....	32
4.	Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	33
	Conclusion	33
	Points forts	33
	Points faibles	33
	Recommandations	33
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART (DNA), OPTION DESIGN		34
	Présentation de la formation.....	34
1.	La politique et la caractérisation de la formation	34
2.	L'organisation pédagogique de la formation	35
3.	L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation.....	35
4.	Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	35
	Conclusion	36
	Points forts	36
	Points faibles	36
	Recommandations	36

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE (DNSEP), OPTION ART	37
Présentation de la formation.....	37
1. La politique et la caractérisation de la formation	37
2. L'organisation pédagogique de la formation	38
3. L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation.....	38
4. Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	38
Conclusion	39
Points forts	39
Points faibles	39
Recommandations	39
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE (DNSEP), OPTION COMMUNICATION	40
Présentation de la formation.....	40
1. La politique et la caractérisation de la formation	40
2. L'organisation pédagogique de la formation	41
3. L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation.....	41
4. Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	42
Conclusion	42
Points forts	42
Points faibles	42
Recommandations	42
Liste des sigles.....	43
Observations de la directrice de l'ESAL	45
Organisation de l'évaluation	49

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART DE LORRAINE

Présentation de l'établissement

1. Caractérisation du territoire

La région Grand Est compte quasiment 5,6 millions d'habitants en 2020, soit 8,3 % de la population française, et regroupe dix départements¹ et cinq grands pôles urbains². Elle se singularise par une inscription territoriale transfrontalière avec quatre pays : l'Allemagne, le Luxembourg, la Suisse et la Belgique. Elle connaît une dynamique démographique déficitaire depuis 2020³ et caractérisée par de forts contrastes entre les territoires qui la composent. Sur le plan académique, la région Grand Est comprend trois académies : Reims, Nancy-Metz (siège de la région académique) et Strasbourg. Elle est marquée par un taux de scolarisation des 18-24 ans et un pourcentage de diplômés de l'enseignement supérieur dans la population locale, inférieurs à la moyenne nationale.

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 d'enseignement supérieur comptabilisant plus de 215 000 étudiants. On dénombre quatre universités (Lorraine, Alsace, Haute Alsace et Troyes), 32 écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles de commerce et d'écoles d'art et cinq écoles administratives et juridiques⁴. Réparties sur ce territoire, les actions des 75 projets PIA en région Grand Est sont nombreuses, variées et intégratives avec en particulier deux i-site, 15 labex, trois EUR, 14 équipex, quatre PPR et un projet « ExcellenceS ». Le financement régional de la recherche et de l'enseignement supérieur est de 122 M€ pour la période 2018-2022.

2. Structuration de la coordination territoriale

La structuration de l'Enseignement supérieur de la région Grand Est s'articule autour de trois regroupements majeurs, organisés en association : les sites alsaciens⁵, champardennais⁶, et lorrains. L'ESAL Metz-Épinal se situe sur le site lorrain, qui se compose de l'université de Lorraine, née en 2016 de la fusion des universités de Nancy, de Metz, de l'Institut Polytechnique de Lorraine et d'ICN Business School. L'ESAL a développé sur son territoire un réseau partenarial en mode projet, plus structuré sur les volets culturels⁷ et pédagogiques avec le réseau des écoles supérieures d'art et de design du Grand Est que sur le volet académique (hormis les grandes écoles de Metz)⁸.

3. Caractérisation de l'établissement

Par arrêté en date du 18 novembre 2010, le préfet de la région Lorraine a créé l'établissement public de coopération culturelle dénommé « école Supérieure d'Art de Lorraine ». Ce dernier est à vocation plurisectorielle en arts plastiques et arts du spectacle. Dans sa configuration actuelle, l'école est la résultante du regroupement de trois structures : l'école de l'image d'Épinal, l'école supérieure d'art de Metz Métropole et le centre de formation des enseignants en danse et en musique. Son implantation, que ce soit à Metz ou à Épinal, est en cœur de ville avec des bâtiments historiques, développant 7628 mètres carrés sur les trois sites⁹.

¹ Ardennes, Aube, Bas-Rhin, Marne, Haut-Rhin, Haute-Marne, Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle et Vosges.

² L'euro métropole de Strasbourg, le Grand Reims, Mulhouse-Alsace agglomération, la métropole du Grand Nancy et l'euro métropole de Metz.

³ Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE). Cf. [Le Grand Est en 2020 : l'épidémie de Covid-19 amplifie la baisse du nombre d'habitants – INSEE Analyses Grand Est – 135](#).

⁴ STRATER, région Grand Est, juillet 2018, p.10.

⁵ Il regroupe l'Université de Strasbourg, l'Université de Haute Alsace, l'INSA Strasbourg, la BNU de Strasbourg, l'ENSA de Strasbourg, l'École Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement – ENGEES, la Haute École des Arts du Rhin (HEAR).

⁶ Il s'agit de l'association de 17 établissements d'enseignement supérieur de la région associés à l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Cette dernière a été créée à la suite de la dissolution de la communauté d'établissements et d'universités « Université de Champagne » en 2017.

⁷ En particulier, le centre Pompidou – Metz, FRAC Lorraine – 49° Nord 6° Est, Mudam Luxembourg, Casino Luxembourg, Lorraine Réseau Art contemporain, Plan d'Est, etc.

⁸ Il n'y a pas de convention avec l'Université de Lorraine ni d'autre preuve de collaboration que sur la vie étudiante ou bien le département Musique et danse.

⁹ Le site de Metz comptabilise 4753 mètres carrés, celui d'Épinal 2119 mètres carrés et le pôle musique et dans bénéficie de 756 mètres carrés au sein du conservatoire à rayonnement régional de l'euro métropole de Metz.

L'école accueille en moyenne 300 étudiants par an sur la période d'évaluation¹⁰ (240 en arts plastiques et 60 en musique et danse), bénéficiant d'un encadrement assuré par 20 personnels administratifs, 163 enseignants et intervenants dont 42 en arts plastiques et 120 en danse et musique.

L'ESAL développe une offre de formation avec trois options – Art, Communication et Design – pour les diplômes valant grade de licence (DNA) et deux options – Art et Communication – pour le diplôme valant grade de master (DNSEP).

La recherche est structurée autour de quatre Ateliers de recherche et Création (ARC), d'un cycle de séminaires et de conférences transversal et d'un institut « Page », présenté comme un laboratoire de recherches textuelles, graphiques et éditoriales.

4. Contexte de l'évaluation

Le RAE mentionne les points forts et points faibles de la campagne d'habilitation précédente et la trajectoire depuis 2015, notamment du DNSEP Communication créé en 2017. L'établissement souligne plus particulièrement des difficultés à son échelle quant au suivi des diplômés, à la mise en œuvre de processus qualité ou au renforcement de son attractivité. En ce qui concerne l'offre de formation et plus spécifiquement les DNA, les questions de mutualisation et de transversalité ainsi que les difficultés à concilier projets personnels et rythme pédagogique soutenu ont pu être relevées. C'est donc un travail d'autoévaluation sincère qui a été effectué avec des coordinateurs, dans le cadre d'ateliers spécifiques ou transversaux. Une chargée de projet a été missionnée pour la préparation de cette évaluation. Parmi les principaux freins rencontrés, on retiendra en particulier l'incompréhension de certains critères par les enseignants et les attentes statutaires qu'ils supposeraient et qui ne sont toujours pas satisfaites au niveau du Ministère de la Culture, mais qui sont mentionnées à plusieurs reprises¹¹. Le comité souhaite indiquer aussi sa difficulté à retracer la trajectoire de l'établissement, et ce en raison de plusieurs éléments conjoncturels : première évaluation d'établissement en tant que tel, absence d'indicateurs institutionnels, importantes mutations des cadres réglementaires et statutaires des écoles d'art territoriales depuis 2018.

La visite sur site s'est déroulée dans des conditions matérielles très confortables et avait été préparée avec soin par l'établissement. Elle n'a cependant pas permis de se rendre à Épinal, mais seulement à Metz. Par ailleurs, il est à noter que la visite a été perturbée. En effet, l'entretien avec les élus du CHSCT a fait l'objet d'un changement total de sa composition au moment de la visite, l'ensemble des participants prévus étant absents et d'autres élus du CHSCT s'étant présentés pour participer à cet entretien sans accord préalable de la direction.

¹⁰ Les effectifs en 2020-2021 se répartissent comme suit :

– DNA option Communication : 35 étudiants (A2/A3), sachant que 34 étudiants sont inscrits en A1 mutualisée DNA option Art et DNA option Communication.

– DNA option Art : 81 étudiants (A2/A3), sachant que 34 étudiants sont inscrits en A1 mutualisée DNA option Art et DNA option Communication.

– DNA option design d'expression : 87 étudiants (A1/A2/A3).

– DNSEP option Art : 23 étudiants (A4/A5).

– DNSEP option Communication : 22 étudiants (A4/A5).

Cf. document 1 effectifs étudiants 2017 2021.pdf.

¹¹ cf. Présentation des axes stratégiques de l'ESAL à l'ordre du jour du CA du 24 mai 2022.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1. Un établissement très lié aux collectivités territoriales sans assise académique

L'ESAL est une école d'art et de design territoriale, qui propose une offre de formation complète et de proximité. Elle définit son positionnement en fonction des identités historiques locales liées à ses implantations : l'héritage de l'image narrative à Épinal et la synergie avec le milieu de l'art contemporain à Metz. Son projet repose désormais sur une volonté partagée avec les collectivités territoriales de dépasser ce premier stade de développement, en revendiquant de manière très forte sa vocation plurisectorielle et transdisciplinaire, mêlant art, musique et danse¹².

Pour mettre en œuvre ce projet, avec le soutien financier¹³ des collectivités, l'école est en cours de réaménagement et de redimensionnement de ses espaces pédagogiques et ses espaces de création. Ces chantiers concernent en particulier la création d'un atelier photographique argentique « P.A.N », la constitution d'un pôle d'édition spécialisé en design graphique et typographique « EDIT*ON », la conception d'un espace consacré aux images en mouvement « DUPLEX », l'aménagement d'un espace de convivialité étudiante (projet « CAPRICE ») et la création d'une plateforme de prototypage mutualisée avec Bliiida, un tiers-lieu de développement économique à destination des créateurs et des entrepreneurs¹⁴. Les acteurs culturels du territoire soutiennent également ce projet de construction d'un établissement d'enseignement artistique plurisectoriel. La différenciation historique des deux implantations de l'ESAL tend cependant à affaiblir l'acceptation du projet par toutes les parties prenantes internes et externes de l'école.

L'ensemble de ces actions, en cours de réalisation, contribue à soutenir le positionnement institutionnel de l'ESAL aussi bien dans l'espace culturel lorrain renouvelé (avec l'arrivée du Centre Pompidou Metz en particulier) que dans le paysage académique régional des écoles d'art. Concernant ce dernier point, l'établissement s'est impliqué dans le réseau des écoles supérieures d'art du Grand Est, lui permettant d'accéder à des outils communs¹⁵ et de construire des collaborations thématiques en lien avec ses orientations scientifiques autour du texte et de l'édition¹⁶.

L'inscription de l'ESAL dans le paysage académique peine encore à dépasser le cadre régional des écoles d'art, l'école ne parvenant pas à s'insérer totalement dans l'espace supérieur d'enseignement et de recherche lorrain et plus largement national et international. Le comité a en effet constaté que les autres partenariats académiques régionaux ou locaux sont plus ponctuels, à l'image de celui à vocation scientifique avec Centrale-Supélec (atelier de recherche sonore), ou de celui à vocation pédagogique avec l'ESITC et l'ENIM. Le partenariat avec l'université de Lorraine est restreint au seul pôle musique et danse, non concerné par cette évaluation.¹⁷ La présence de l'ESAL dans plusieurs réseaux comme le PLES (Pôle Lorraine d'enseignement supérieur), le PR2A (Pôle de recherche en art et en architecture), le CRGEL (Conférence régionale des grandes écoles de Lorraine) ou l'Association des grandes écoles de Metz reste encore peu incarnée¹⁸. Seule la participation de l'ESAL depuis juin 2020 aux ateliers GAIA (Gouvernance Architecture Ingénierie Administration) a constitué une collaboration académique effective avec des écoles d'architecture et d'ingénieurs (ENSA, ENSGSI, et EEIGM de Nancy). Ces ateliers ont pour objectif de « répondre concrètement par une action de coopération inter-métiers à une demande industrielle d'innovation »¹⁹. En l'occurrence, il s'agissait, à partir de propositions d'étudiants, de créer pour ce jeune public un lieu de convivialité, en aménageant un patio *in situ* à l'ESAL Metz. Ce « projet inter-métiers échelle 1:1 » a donc permis de croiser les activités pédagogiques et

¹² Cf. RAE p.4 et *Présentation des axes stratégiques de l'ESAL* à l'ordre du jour du CA du 24 mai 2022.

¹³ Conforté par les entretiens.

¹⁴ Cf. <https://bliiida.fr>.

¹⁵ À titre d'exemple, la plateforme d'accompagnement numérique PRÉSAGE destiné aux jeunes diplômés d'écoles d'art ou le dispositif FLUXUS, incubateur culture du Grand Est.

¹⁶ Il s'agit de cycles de rencontres et d'atelier sur l'illustration avec la Haute école des arts du Rhin située à Strasbourg et à Mulhouse (HEAR) et sur la typographie avec l'ENSAD Nancy.

¹⁷ Le Ministère de la Culture assure les missions d'évaluation des activités d'enseignement, de formation et de recherche des secteurs de la musique et de la danse.

¹⁸ Cf. Document complémentaire PLES ou RAE p.7.

¹⁹ Cf. DAE, Ateliers GAIA note de présentation .pdf.

l'orientation stratégique du projet ÉSAL À-VENIR, à savoir la conception d'un plan de réaménagement global et concerté avec Metz métropole du site « arts plastiques »²⁰

Le comité encourage l'école à :

- **structurer ses échanges avec les deux autres écoles d'art plurisectorielles existant sur le territoire français (Toulouse et de Strasbourg) dans l'objectif de déterminer une politique d'inscription de leur spécificité à l'échelle nationale (en mettant en œuvre par exemple des dispositifs exploratoires en matière de recherche et d'innovation pédagogique liés aux transversalités entre art et spectacle vivant) ;**
- **de s'assurer des équilibres entre les sites de Metz et d'Épinal et de mieux articuler les singularités de chacun de ces sites avec le projet d'établissement ;**
- **de renforcer ses coopérations académiques au-delà du réseau Grand Est des écoles d'art ;**
- **de développer ses coopérations avec les établissements d'enseignement supérieur du territoire, en particulier avec l'université de Lorraine afin d'inscrire l'ESAL dans un partenariat structurant, par exemple en matière d'accès à des mutualisations de services.**

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

2. Des collectivités locales porteuses d'une stratégie dont bénéficie l'école

La trajectoire parcourue par l'école en matière d'offre de formation et de structuration institutionnelle et organisationnelle²¹ est décrite avec précision pour la période de référence²². Les grandes orientations triennales passées et à venir sont ainsi déclinées dans un document stratégique, présenté en CA en mai 2022, qui en identifie dans le même temps les freins²³. Ce document permet d'éclairer la stratégie de l'établissement au regard des investissements financiers et immobiliers engagés par les collectivités. Ces derniers, en augmentation pendant la période évaluée, contribuent à renforcer le rôle et le poids de la tutelle dans la redéfinition du projet d'établissement de l'école, en particulier concernant les enjeux suivants : renforcement du pilotage administratif, optimisation financière, rénovation immobilière²⁴. S'agissant de ce dernier point, le souhait de conserver une école en cœur de ville a induit la nécessité d'entreprendre d'importants travaux d'adaptation aux normes en matière de sécurité, d'accessibilité, mais aussi de mise à niveau des équipements et des ateliers techniques. Ce projet lancé en 2019 associe les acteurs du territoire, qu'ils soient politiques (ville de Metz) ou académiques [écoles d'ingénieurs²⁵] engagés dans un atelier « GAIA »²⁶ pour le projet CAPRICE) et l'école à travers son projet dénommé « ESAL À-VENIR »²⁷, dont il a été question plus haut. Mais cette série d'actions additionnées ne constitue pas, pour le comité, un projet d'établissement cohérent. Le comité remarque que le même type de confusion concerne les efforts de l'ESAL en matière de pluridisciplinarité et de professionnalisation, mentionnés en lieu et place d'une véritable stratégie de recherche²⁸.

Le comité encourage l'établissement :

- **à formaliser un projet global à plus long terme, formalisé en plan d'action commun, puis décliné site par site. Ce dernier s'attachera à identifier au préalable les enjeux pédagogiques, scientifiques, politiques et financiers liés à la situation et à l'activité de l'école dans l'objectif de coordonner plus efficacement les actions à mener ;**
- **à trouver les moyens d'un suivi analytique grâce à la mise en place d'outils tels que des tableaux de bord et des indicateurs, pour les articuler au projet d'établissement.**

²⁰ L'objectif de ce projet ambitieux est de proposer un espace d'enseignement artistique d'excellence et répondant à plusieurs enjeux : l'innovation pédagogique, l'accessibilité, l'animation de la vie étudiante, la mise en cohérence de « la chaîne de production artistique », le développement de plateaux et d'ateliers performants en termes d'équipements. Cf. Annexe 9, « ÉSAL À-VENIR », présentation des travaux.

²¹ En particulier : modification des statuts de l'ESAL en 2019, efforts de mutualisation de services supports, renouvellements administratifs importants.

²² RAE dès la page 2.

²³ cf. 4/de la Présentation des Axes stratégiques.

²⁴ Cf. *Infra*, « une gouvernance marquée par le poids des collectivités ».

²⁵ En particulier les écoles suivantes : ENSAD, EEIGM, ENSGSI.

²⁶ Gouvernance Architecture Ingénierie Administration (GAIA).

²⁷ cf. Annexe 15 Rapport d'activité 2019 et entretiens sur site.

²⁸ cf. Annexe 1 : *Écosystème de la recherche* et voir Domaine 2.

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

3. Une stratégie internationale à définir

La stratégie internationale de l'ESAL s'est surtout traduite par une démarche pragmatique de mise en œuvre de mobilités issues de partenariats liés à des relations interpersonnelles ou de proximité (échanges transfrontaliers²⁹). Pour le comité, un projet d'internationalisation reste encore à définir que ce soit en matière partenariale ou de mobilités. La politique de mobilités pourrait s'appuyer sur des partenariats institutionnels déjà mis en œuvre, mais peu exploités. Il s'agit essentiellement d'actions menées dans le cadre transfrontalier : activités mises en œuvre par l'Institut « Page » auprès de la *Fachhochschule* de Potsdam (dans le cadre de financements européens), ou en collaboration avec le forum d'art contemporain « Casino Display Luxembourg ». Quelques échanges avec la Belgique sont également mentionnés dans le RAE. Les mobilités étudiantes sont peu nombreuses³⁰ et sont essentiellement réservées aux étudiants de niveau du DNSEP (les étudiants d'Épinal accèdent depuis peu à des mobilités au niveau du DNA). Pourtant, l'école est partenaire d'une petite dizaine d'établissements dans le cadre de la charte renouvelée d'Erasmus+ et a su développer des relations avec des établissements situés en dehors de l'espace européen : en Turquie, au Monténégro et au Mali³¹ (collaboration désormais interrompue pour raison géopolitique).

Le comité encourage l'ESAL à définir une stratégie internationale, déclinée en objectifs opérationnels de développement des mobilités grâce à la mise en œuvre de conventions liées à des partenariats ciblés sur l'existant ou sur les axes stratégiques du projet d'établissement.

4. Une école développant peu de relations avec le monde socio-économique, mais davantage avec le monde socio-culturel

L'impact de l'école sur son environnement socio-économique reste limité à des échanges avec quelques partenaires – dans le cadre du tiers lieu Bliiida ou de l'incubateur Fluxus par exemple³² – et à quelques actions spécifiques, telles que l'organisation de jurys avec des acteurs des secteurs économiques et pour la sélection et la remise des récompenses à destination des étudiants comme « Point d'Or » ou « Coup de cœur Bliiida ». Le comité pointe cependant la spécificité du site d'Épinal : en effet, compte tenu de sa spécialisation portant sur l'image narrative, les partenariats sont en lien direct avec un réseau d'entreprises travaillant sur ces questions (Pôle Image, cluster). Finalement, les liens avec le monde socio-économique restent ténus en raison de l'absence de stratégie partenariale définie.

L'impact de l'établissement sur le milieu socioculturel est plus net : le site de Metz a su mettre à profit la richesse du réseau culturel local ou régional en faisant vivre des collaborations portant essentiellement sur des questions scénographiques, muséographiques ou musicales³³. Par ailleurs, l'ESAL a développé jusqu'en 2021 de nombreux dispositifs, portant un enjeu de responsabilité sociétale fort. Il s'agit par exemple des « petits Laboratoires de l'image », des « estives des illustrateurs » à Sarrant, d'ateliers d'écriture au sein de structures sociales menées par le Studio d'édition ou de projets conçus avec la Ligue de l'enseignement ou avec la DRAC [« jeunes pousses »]³⁴. Pour le comité, cette activité essentielle doit être poursuivie et consolidée par la mise en place d'un plan d'action pérenne, dépassant le caractère parfois transitoire de certains financements.

En vue de contribuer à une meilleure professionnalisation de la formation et un meilleur suivi du devenir des diplômés, le comité invite l'école à investir plus fortement la sphère socio-économique par la mise en œuvre de partenariats structurants. Plus spécifiquement, le comité recommande à l'école de concentrer ses efforts sur le tiers lieu Bliiida, qui apparaît comme un outil performant et adapté aux potentialités offertes par le marché de l'emploi local, en permettant aux jeunes artistes de développer leurs compétences dans le champ de l'art numérique, de favoriser les rencontres avec des entreprises ciblées en termes de besoins, de proposer une solution de prototypage qui soit professionnelle.

²⁹ Il s'agit des actions mises en œuvre par l'Institut Page auprès de la *Fachhochschule* de Potsdam (dans le cadre de financements européens), ou en collaboration avec *Casino Display Luxembourg*. Quelques échanges avec la Belgique sont également mentionnés. cf. RAE p. 9.

³⁰ cf. RAE p. 43 et dans les § 2 les rapports d'évaluation des formations, diplômes DNA et DNSEP.

³¹ Cf. RAE, p. 9.

³² Cf. Voir en particulier le projet de développement « ESALBliiIDA ».

³³ Cf. RAE p. 9, *idem*.

³⁴ Cf. RAE, p.10.

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

5. Une gouvernance marquée par le poids des collectivités locales

Le comité rappelle la composition du conseil d'administration en vue de souligner le poids des collectivités locales dans la gouvernance de l'école : douze représentants des collectivités territoriales auxquels s'ajoute le maire de Metz, ainsi que des représentants de l'État, quatre personnes qualifiées, dont le maire d'Épinal³⁵, pour deux représentants du personnel et deux représentants étudiants³⁶.

Il convient aussi de rappeler que les délibérations soumises à l'instance délibérante doivent faire l'objet d'une discussion préalable par le comité préparatoire, une instance regroupant les décideurs techniques nommés au titre de l'Euro Métropole de Metz, de la communauté d'agglomération d'Épinal, du conseil régional du Grand Est et de l'État³⁷. Le président du conseil d'administration préside également les réunions du CHSCT³⁸.

Le comité s'interroge sur les marges de manœuvre de l'école dans sa gouvernance. Il recommande de définir avec les différentes tutelles une meilleure représentation des personnels comme des étudiants et de prévoir la présence de représentants du monde socio-économique dans les instances, afin d'améliorer la représentativité de celles-ci.

6. Une politique de communication interne à renforcer

Si l'école développe une communication externe de qualité, au regard de la taille modeste de l'établissement (présence de l'école sur les réseaux sociaux, site internet, élaboration d'une newsletter mensuelle, organisation de portes ouvertes), la communication interne reste modeste : proposition d'outils en ligne, disposition de panneaux d'affichage, intranet. À ce sujet, les moyens humains alloués³⁹ à ce service support sont faibles, aussi bien en nombre⁴⁰ qu'en grade⁴¹, ne permettant pas le développement de missions supplémentaires sauf à mobiliser d'autres types d'acteurs. On signalera par exemple le travail spécifique, relatif au graphisme et au traitement des photographies du catalogue des diplômés, qui a été réalisé par d'anciens élèves de l'école⁴².

Le comité invite l'établissement à renforcer la communication interne en lui affectant les moyens nécessaires, et ce dans l'objectif de renforcer le collectif au sein de l'école (intranet en particulier).

7. Un nouveau système d'Information en construction et mieux adapté aux besoins de l'école

L'école s'est appuyée jusqu'en 2021 sur le système d'exploitation de l'Euro métropole de Metz (Annuaire, serveur Exchange), adapté à son statut d'EPCC et à l'instruction budgétaire et comptable M14, qui lui était applicable. Mais de nouvelles dispositions réglementaires⁴³ ont contraint l'établissement à s'engager dans un plan de transformation de son système d'information⁴⁴. En dépit des recommandations nationales de la DINUM d'utiliser les infrastructures et les outils numériques qu'elle a développés⁴⁵, l'établissement s'est donc doté de son propre système d'information complet construit autour des solutions adaptées de Microsoft 365 A5 Security, version éducation. Le comité relève cependant un probable défaut de circulation de l'information à ce sujet. L'école dispose notamment d'outils de collaboration et d'échanges et bénéficie d'un renforcement de la sécurité informatique du système, ainsi que d'un accès aux centres de données du fournisseur logiciel⁴⁶. Trois cents licences gratuites sont disponibles pour les étudiants et 73 licences payantes sont destinées au personnel⁴⁷.

Ces outils compléteront les briques existantes : le logiciel de pilotage de la masse salariale « Adélyce », mis en place en 2017, « Taïga », outil de scolarité fourni par le ministère de la Culture, et « Renoir », outil RH fourni par la tutelle ministérielle. Ces applications restent gérées par le service informatique de l'Euro métropole de Metz⁴⁸,

³⁵ Cf. statut de l'EPCC, recueil des actes administratifs du 5 septembre 2019.

³⁶ Cf. RAE page 12.

³⁷ Cf. RAE page 12.

³⁸ Source : information recueillie lors des entretiens.

³⁹ cf. RAE page 15.

⁴⁰ 2 ETP pour l'ensemble du site.

⁴¹ 1 ETP de grade rédacteur et deux demi-ETP d'adjoint administratif.

⁴² cf. délibération du conseil d'administration séance du 2 février 2022 p 5.

⁴³ Il s'agit de la nouvelle instruction M54 qui s'appliquera à l'école en 2023, et l'obligation de stocker et de sécuriser leurs accès et de gérer les identités numériques des utilisateurs qui devra être effective en 2024

⁴⁴ Cf. RAE page 15

⁴⁵ Cf. <https://numerique.gouv.fr/dinum>.

⁴⁶ cf. RAE page 15.

⁴⁷ Source information obtenue lors des entretiens.

⁴⁸ cf. RAE page 16.

ce qui conduit le comité à s'interroger sur les possibles difficultés d'accès à un service de support informatique hors site. Par ailleurs, le comité observe qu'aucune interopérabilité n'est prévue entre ces applications et le système d'information développé sous Microsoft 365, ce qui, à terme, risque de poser des problèmes de cohérence entre les données issues d'entrepôts différents.

Le comité encourage l'école à poursuivre sa démarche de modernisation de son système d'information et à l'inscrire dans un schéma directeur du SI.

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

8. Une démarche qualité à développer

L'école affirme déployer une politique de la qualité, mais cette dernière se résume à mettre en œuvre uniquement des mesures destinées à améliorer la qualité de vie au travail. Le comité apprécie le travail mené, mais considère que celui-ci ne relève pas à proprement parler d'une démarche qualité. Celle-ci reste à construire en s'attachant en particulier à décrire les processus professionnels et le rôle tenu par chacun des acteurs.

Le comité encourage l'école à engager une démarche qualité associant toute la communauté de l'établissement, en organisant par exemple des temps d'échanges professionnels et de partage d'expérience.

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. »

9. Une mise en œuvre de la politique budgétaire et du dialogue de gestion par site et sans vision pluriannuelle

L'école se caractérise par une maîtrise budgétaire avec des charges et des recettes de fonctionnement identiques, autour de 4 M€. Le comité insiste sur le fait que le financement de l'école provient essentiellement des collectivités locales et que la part de leur soutien dans le budget global de l'école a encore augmenté, passant de 85 % des recettes en fonctionnement en 2019 à 92 % en 2021 : les ressources propres restent trop modestes, variant de 7 % à 5 % les mêmes années⁴⁹. Sa capacité d'autofinancement (CAF) progresse de 2019 à 2021, passant d'une insuffisance d'autofinancement (IAF) de 125 k€ à une CAF de 67 k€. Cependant, la politique d'investissement de l'école reste faible avec des montants de 90 k€ à 172 k€ alors même que son fonds de roulement est très confortable : à 1,4 M€, soit 128 jours de fonctionnement, permettant à l'établissement de bénéficier d'un modèle économique viable⁵⁰. Enfin, le comité note qu'aucun plan pluriannuel d'investissement (PPI) n'est voté à ce jour par le conseil d'administration⁵¹. L'école projette d'en présenter un à l'instance délibérative⁵² pour soutenir une politique d'investissement d'une certaine ampleur en matériel pédagogique, dès que les travaux immobiliers financés par les collectivités locales sur les deux sites de Metz et d'Épinal seront terminés. **Le comité encourage l'établissement d'une part à définir une vision pluriannuelle pour la gestion de sa masse salariale et de sa politique de recrutement, et d'autre part à présenter un PPI pour les investissements, tout en lui recommandant de veiller à maintenir un fonds de roulement correspondant à 30 jours de fonctionnement.**

Le comité encourage également l'école à construire une stratégie de renforcement de ses ressources propres, en développant en particulier les partenariats avec le monde socio-économique.

L'école dispose d'outils pour construire une politique budgétaire globale, qui fait actuellement défaut : le progiciel de gestion « Adelyce »⁵³, une solution permettant de disposer d'un audit de la masse salariale pour en dégager les grandes masses et ainsi affiner les hypothèses de coût et déterminer une vision prospective pluriannuelle⁵⁴ ; le projet d'orientation budgétaire actualisé chaque année⁵⁵ en lien avec les projets stratégiques de l'établissement comme « ÉSAL-A-VENIR », en matière immobilière et donc en budget d'investissement ; et, de manière plus transversale, la définition de lignes directrices de gestion pour la

⁴⁹ cf. Document d'analyse financière et comptable ESAL 2021 et Synthèse des résultats 2019-2021.

⁵⁰ cf. Document d'analyse financière ESAL 2021.

⁵¹ Information recueillie lors des entretiens.

⁵² Source : information recueillie lors des entretiens.

⁵³ Adelyce permet de faire une projection pluriannuelle affinée pour l'année N+1, un suivi de la masse salariale tout au long de l'année.

⁵⁴ Cf. RAE page 19.

⁵⁵ Cf. RAE page 5.

période 2021 à 2026⁵⁶. En dépit de ces nombreux outils, l'école ne formalise aucune vision stratégique pluriannuelle globale au travers d'un projet d'établissement.

Le comité invite l'école à élaborer un projet d'établissement présentant une vision stratégique pluriannuelle. Même si l'école organise le dialogue de gestion avec chacun des sites, lui permettant ainsi d'élaborer son budget⁵⁷, le comité considère que cette démarche est positive. Néanmoins en complément d'un Dialogue d'Orientation Budgétaire, le comité recommande de définir au préalable une politique d'établissement au moyen d'une lettre d'orientation budgétaire définissant les grands objectifs du futur budget.

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. »

10. Des ressources humaines caractérisées par un taux d'encadrement administratif faible et un pyramidage défavorable

Si l'école présente un taux élevé d'encadrement pédagogique, habituel pour les écoles d'art⁵⁸, elle se caractérise surtout par la faiblesse des moyens humains administratifs et encadrants, ce qui la situe en deçà du taux d'encadrement administratif observé dans les écoles territoriales d'art⁵⁹. Elle se distingue aussi par l'importance de son effectif senior et par le taux de renouvellement de ses personnels élevé⁶⁰. Par ailleurs son pyramidage est marqué par une faiblesse des effectifs de catégorie A relevant des branches administrative et technique (2 titulaires et 2 contractuels sur 22 agents⁶¹), ce qui rend complexe la prise en charge de certaines missions exigeant de l'expertise. La pyramide des âges doit aussi être considérée avec attention, cette dernière étant défavorable : l'âge moyen est de 49 ans⁶², avec 37 % du personnel ayant un âge supérieur à 55 ans. Les mouvements à venir pourraient porter à un niveau très préoccupant la déstabilisation des ressources humaines au niveau administratif et technique, dynamique déjà engagée avec un mouvement des personnels très important ces dernières années⁶³. Cependant, la répartition entre agents publics travaillant dans la filière administrative et technique et agents de la filière d'enseignement reste assez cohérente avec les moyennes nationales observées en la matière⁶⁴. **Le comité invite l'école à définir un pilotage spécifique pour répondre à cette mutation, accompagner le changement et renforcer ses effectifs, en particulier de catégorie A, dans l'administration.**

11. Une politique des ressources humaines assurée dans le cadre d'une GPEEC, en cours de mise en œuvre

L'école revendique la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle de ses ressources humaines, pilotée au moyen des lignes directrices de gestion 2021 à 2025 (LDG), document validé par le conseil d'administration du 25 novembre 2021⁶⁵. Ce document de cadrage présente une stratégie pluriannuelle de gestion et de pilotage des RH⁶⁶ et fixe les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

L'école affirme être passée progressivement depuis 2016⁶⁷ d'une gestion RH par site à une gestion harmonisée à l'échelle de l'établissement. Le comité note des évolutions positives en la matière pendant la période d'évaluation : définition d'une organisation du temps de travail, mutualisation de certains postes, renforcement de la tenue des entretiens professionnels, proposition de formations⁶⁸, mise en place de fiches de poste décrivant les missions, les compétences attendues et définissant les objectifs à atteindre pour les personnels

⁵⁶ Cf. RAE page 22.

⁵⁷ Cf. RAE page 19.

⁵⁸ Les modalités pédagogiques de l'enseignement en arts plastiques expliquent ce fait.

⁵⁹ *Ibid.* Ce dernier est d'ailleurs faible par rapport à la situation constatée dans les écoles nationales.

⁶⁰ Cf. Bilans sociaux 2019 et 2020.

⁶¹ Cf. Lignes directrices de l'école 2021-2025 p. 6.

⁶² Cf. bilan social 2020 p. 2.

⁶³ Cf. Lignes directrices de gestion 2021-2026 p. 7. On observe cependant un nombre important de mouvements de personnels administratifs et techniques (depuis 2019, 7 départs à la retraite, 7 fins de contrat et 6 démissions).

⁶⁴ Cf. bilan social 2020 p. 1 : cette répartition est estimée à 32 % pour les premiers et 62 % pour les seconds.

⁶⁵ Cf. Extrait du registre des délibérations du conseil d'administration du 2 février 2022 p. 5.

⁶⁶ Cf. RAE p. 22.

⁶⁷ Cf. RAE p. 23.

⁶⁸ Cf. RAE p. 21.

techniques, administratifs et de bibliothèque⁶⁹, mise en œuvre pour cette catégorie d'agents publics du régime indemnitaire réglementaire de primes (RIFSEEP) en remplacement des multiples dispositifs financiers, constitution de jurys pour chaque recrutement de personnel pédagogique⁷⁰.

Néanmoins, le comité note que la pratique d'une gestion au fil de l'eau et le poids des sites restent encore trop présents dans la gestion des RH. Par exemple, si le RAE indique qu'« Adelyce » permet de faire une projection de la masse salariale pour l'année suivante, il est précisé que « l'objectif de l'école est de prévoir l'évolution budgétaire tout au long de l'année ⁷¹ ». **Le comité considère que ce dernier objectif traduit un manque d'ambition.** Autre exemple, le rapport d'autoévaluation mentionne que si le recrutement incombe à l'administration générale, les postes d'enseignants à pourvoir sont définis par les sites, et non avec les sites⁷².

Le comité encourage l'école à mettre en œuvre la GPEEC dans le cadre de la politique stratégique précisée dans les Lignes Directrices de Gestion.

12. L'école doit reconstruire son dialogue social pour faire face aux enjeux à venir

Le comité observe que le rapport d'autoévaluation revient peu sur la situation antérieure à 2019, ce qui rend difficile une appréciation sur les éventuelles difficultés rencontrées par l'école avant cette date, et l'évaluation de sa trajectoire. Un document fourni au comité à la suite de la visite⁷³, ainsi que des informations complémentaires collectées lors des entretiens, **ont mis en lumière des perceptions divergentes, indices d'un dialogue social traversé par des tensions au sein de l'école, en particulier pour ce qui concerne le fonctionnement des instances.** Les six démissions et les deux fins volontaires de contrats depuis 2019⁷⁴ conduisent aussi le comité à s'interroger sur la situation de malaise social dans l'établissement. Cette observation du comité corrobore d'ailleurs le défi identifié par l'école dans son auto-évaluation sur « l'affaiblissement de la santé physique et mentale des personnes, l'épuisement, le manque de solidarité et de pensée collective »⁷⁵. Cette situation impacte fortement la qualité de vie au travail et entrave la participation et l'adhésion de la communauté aux changements à venir. Si le RAE donne une piste sur les raisons de cet état de fait (« la communauté dans son ensemble est éprouvée par des adaptations à des cadres de fonctionnement inédits et changeants⁷⁶ »), la situation interne doit être analysée de manière plus approfondie de façon à la faire évoluer dans un sens plus favorable. **Le comité suggère à ce titre la possibilité de recourir à un audit extérieur pour évaluer les risques psychosociaux. Il encourage l'école à renouer le dialogue social au moyen par exemple de temps de médiation. Il lui recommande également de mettre en place un management participatif dans l'objectif de raffermir les solidarités au sein de la communauté d'établissement et de prévenir les risques psychosociaux.**

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

13. Une stratégie immobilière portée par les collectivités locales

Les locaux de l'école sont répartis sur trois sites. Deux sont situés à Metz et appartiennent à l'Euro métropole de Metz (le pôle musique et danse) avec une convention de mise à disposition entre cette dernière et l'ESAL. La direction de l'école, avec la collaboration des enseignants, a construit le projet intitulé « ESAL-A-VENIR », déjà mentionné plusieurs fois, et destiné à mieux organiser les espaces pédagogiques du site « Art » de Metz. Il constitue le programme d'investissement immobilier de l'école pour les futures années et a été intégré dans le PPI 2022-2026 de la Métropole de Metz⁷⁷, qui prévoit entre 2022 et 2026 des travaux d'aménagement, de mise aux normes et d'accessibilité, dont l'enveloppe disponible est d'au moins 0,8 M€⁷⁸. Des financements complémentaires ont été sollicités auprès de l'État et de la Région. Ces opérations immobilières sont en phase d'exécution, ce qui a pu être constaté lors de la visite. Si les études préparatoires de définition du projet,

⁶⁹ Cf. RAE p.13.

⁷⁰ Cf. RAE p. 23.

⁷¹ Cf. RAE p.19.

⁷² Cf. RAE p. 22.

⁷³ Un courrier signé par deux organisations syndicales représentatives, daté du 12 septembre 2022, indique s'étonner que leurs délégués siégeant en commissions paritaires soient accusés d'être responsables d'inquiétudes et de mal être, dans le cadre du renouvellement du poste de la direction générale.

⁷⁴ Cf. RAE p. 27.

⁷⁵ Cf. RAE p. 2.

⁷⁶ Cf. RAE p. 2.

⁷⁷ Cf. délibération Métropole de Metz du 13 décembre 2021 page 2.

⁷⁸ Cf. délibération du conseil d'administration, séance du 2 février 2022 page 18

d'élaboration des cahiers des charges techniques et financiers et de construction des plans de financement ont été finalisées pendant la période, objet de cette évaluation, les phases de maîtrise d'ouvrage et de réception commencent seulement.

Le troisième site de l'école, situé à Épinal, est la propriété de l'État. La collectivité de communes spinalienne⁷⁹ loue les locaux à hauteur de 5 k€ par an, les met gracieusement à disposition de l'école et s'engage à remettre l'ensemble du bâti aux normes d'accessibilité, de sécurité et de rénovation énergétique⁸⁰ à l'horizon 2024. La communauté d'agglomération d'Épinal a lancé une étude de faisabilité, visant à restructurer l'ensemble du site d'Épinal pour un coût estimé à 8 M€. Une recherche de financement conjoint est effectuée par la collectivité locale et l'école, qui envisage également de se porter acquéreuse du site⁸¹.

Les principaux décisionnaires en matière de travaux immobiliers sont donc clairement identifiés, il s'agit de l'Euro métropole de Metz et de la ville d'Épinal. Elles sont en contact permanent avec l'école. Les trois partenaires élaborent ensemble la stratégie patrimoniale immobilière, mais celle-ci reste placée sous la responsabilité des collectivités locales⁸². **Le comité constate l'étendue des investissements réalisés par ces dernières sur les trois sites et considère que ces investissements sont un atout pour l'école. Il s'interroge cependant sur la formalisation possible des instances de coordination de ces projets et sur la place de l'école dans leur pilotage, le risque étant que les politiques immobilières locales soient déconnectées des besoins prioritaires de l'établissement et de la stratégie du Ministère de la Culture en matière d'enseignement artistique.**

14. Les prémices d'un travail sur la transition écologique

La question du développement durable est intégrée aux projets immobiliers de l'école et à sa politique d'achats et d'investissements⁸³. La sensibilisation aux ressources et à l'économie circulaire est ponctuellement portée par la pédagogie et l'école offre un accès privilégié à une ressourcerie au sein du tiers lieu Bliida, partenaire de l'ESAL⁸⁴. Ce sont essentiellement les projets immobiliers et la restructuration des ateliers de production de l'école, qui portent à ce jour les questions de transition environnementale.

Le comité suggère à l'école d'adopter une stratégie intégrative et déclinée en fonction de l'ensemble des aspects de la problématique environnementale. Elle l'invite aussi à concevoir un plan de transition et de sobriété énergétique.

Conclusion du domaine 1 : Le pilotage stratégique et opérationnel

Points forts

- L'engagement des collectivités territoriales.
- Une stratégie partenariale avec les acteurs socioculturels bien ancrée.
- Des finances saines permettant d'envisager des projets structurants, qui bénéficieront au développement d'autres politiques en matière de pédagogie et de recherche mais aussi d'ambitieux projets immobiliers destinés à améliorer les activités pédagogiques et la vie étudiante.

Points faibles

- Un pilotage de pôles et de sites, sans véritable stratégie commune.
- Une insuffisance de prévision pluriannuelle en matière budgétaire et une faiblesse des ressources propres.
- Un contexte de dialogue social tendu.
- Un manque d'ambition internationale.
- Des pratiques écoresponsables très limitées.
- Des coopérations ténues avec les partenaires socio-économiques ou académiques.

Recommandations

- **Développer une dynamique participative et collégiale pour élaborer un projet de long terme, décliné par thématiques et par site.**
- **Construire des partenariats économiques et sociaux structurants pour le projet d'établissement.**
- **Mettre en œuvre des partenariats avec les établissements de l'enseignement supérieur du territoire en matière de recherche et d'innovation.**
- **Travailler la question de l'impact environnemental de l'école.**

⁷⁹ Cf. RAE pp. 24 et 25.

⁸⁰ Cf. lettre du 23 mai 2022 de la communauté d'agglomération d'Épinal au Président de l'école.

⁸¹ Cf. lettre du 23 mai 2022 de la communauté d'agglomération d'Épinal au Président de l'école, *idem*.

⁸² Cf. RAE p. 27.

⁸³ Cf. RAE, p. 11.

⁸⁴ cf. RAE, p. 10.

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 définition d'orientations thématiques à l'état naissant et une stratégie à mettre en place

L'école en est au premier stade de développement d'une activité de recherche, qui s'est concrétisée par l'obtention de financements ponctuels, par la conclusion de premiers partenariats⁸⁵, par le soutien à des enseignants grâce à la mise en place de décharges de cours affectées à l'activité de recherche (pour trois d'entre eux). Cet accompagnement a permis en arts plastiques, la constitution d'un groupe de onze enseignants, réunis au sein de l'Institut « Page »⁸⁶, qui ont en commun une thématique de recherche⁸⁷ s'inscrivant dans l'histoire de l'école, en cohérence avec son positionnement : les dimensions éditoriales et graphiques de la narration, du texte et du paratexte. **Le comité recommande à l'école d'étendre les décharges pour la recherche à d'autres enseignants déjà engagés dans une activité dans ce domaine.**

Au-delà de ce petit groupe d'enseignants, dont un tiers de docteurs⁸⁸, ayant une activité scientifique se rapprochant des canons académiques⁸⁹, la recherche se développe dans le cadre des formations (DNSEP, DNA et DE de musique et de danse) et consiste essentiellement dans l'accompagnement des mémoires de diplôme⁹⁰. Ce dernier contribue utilement à la formation et par la recherche en école d'art et de design et plus spécifiquement aux questionnements théoriques en lien avec la création⁹¹. Il convient de noter à l'appui de cette analyse que « Mémoire » et « recherche » sont présentés comme un tout dans certains documents de l'ESAL⁹². En outre, un groupe de pratique expérimentale et créative du mémoire s'est constitué au sein de l'Institut Page afin d'accompagner et de structurer la réflexion sur « la mise en forme plastique et graphique de leurs mémoires – de la plasticité de l'écriture à la conception éditoriale et graphique ».

Néanmoins, la structuration et le développement d'une politique de recherche devraient comporter l'identification des modalités de mise en place d'activités complémentaires dans ce domaine, mais distinctes des formations et traduisant une véritable stratégie scientifique, qui fait défaut aujourd'hui à l'échelle de l'établissement.

Par ailleurs, pour se donner les moyens de piloter la recherche, l'école a créé récemment des fonctions de coordination dans ce domaine au sein de chacun des deux pôles « Arts plastiques » et « Musique et danse ». En effet, les thématiques de recherche et les orientations épistémologiques sont différentes au sein du pôle Arts plastiques et du pôle Musique et danse. **Le comité engage l'école, en lien avec les chercheurs eux-mêmes, à accroître la complémentarité de ces activités de recherche et à définir des thématiques communes.**

L'école a annoncé en outre la mise en place d'un conseil scientifique, et l'amorce d'une réflexion sur la possible création d'une formation de 3^e cycle susceptible de renforcer son potentiel académique⁹³. **Le comité l'encourage à poursuivre dans ce sens et à formaliser sa stratégie en la matière.**

Le comité note enfin que les activités de recherche bénéficient de la politique de partenariats, fort active à l'école, et de sa bonne inscription dans le territoire, déjà mentionnée⁹⁴. Pour le pôle Musique et danse des partenariats existent avec la cité musicale de Metz et avec l'Université Paris 1⁹⁵. **Le comité invite l'école à ne pas se contenter de laisser foisonner les partenariats et l'invite à mieux structurer sa politique partenariale en**

⁸⁵ Il s'agit des centres d'art La synagogue de Delme, de Casino Luxembourg, de la *Fachhochschule* de Potsdam, et des centres de recherche comme l'ANRT à l'ENSAD Nancy. cf. RAE p. 8, pp. 30 et 32. cf. également Annexe 1.

⁸⁶ Équipe constituée de 11 membres.

⁸⁷ Cf. RAE p. 29.

⁸⁸ En 2020 le corps enseignant de l'école était composé de 30 enseignants titulaires dont 10 docteurs et aucun HDR.

⁸⁹ Dans l'annexe « Écosystème de la recherche et de la création — Pôle arts plastiques, Metz », on peut constater l'absence des items suivants : « 1. Articles scientifiques », « 2. Articles de synthèse, revues bibliographiques, notes critiques, comptes rendus scientifiques », « 3. Articles publiés dans des revues professionnelles ou techniques », « 5. Direction de monographies, catalogues et ouvrages scientifiques, éditions critiques, traductions, direction de collections », « 6. Contribution à des monographies, catalogues et ouvrages scientifiques, éditions critiques, traductions, chapitres d'ouvrage », « 7. Thèses éditées », « 8. Éditions d'actes », « 9. Articles publiés dans des actes de colloques ».

⁹⁰ Cf. RAE p. 28.

⁹¹ Il s'agit en particulier du travail de recherche accompagnant le projet artistique de l'étudiant.

⁹² Cf. livret de l'étudiant, 2020-2021.

⁹³ Confirmés pendant les entretiens et par l'organigramme.

⁹⁴ Cf. Référence 1.

⁹⁵ Cf. RAE p. 49.

lien avec la définition d'une stratégie de recherche fondée sur des thématiques susceptibles de déterminer le choix de ses partenariats.

L'internationalisation des activités de recherche est peu développée à l'ESAL. Les coopérations internationales se limitent au partenariat de l'Institut « Page » avec la *Fachhochschule* de Potsdam, à l'organisation par ce même Institut de séminaires de création avec le Casino Luxembourg et à quelques autres coopérations au sein de la Grande Région. **Le comité recommande que cette dimension internationale soit approfondie dans la stratégie de recherche de l'école.**

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

2. Une politique de ressources à élaborer pour soutenir le développement des activités de recherche

L'école a obtenu au cours de la période de référence deux financements de la Grande Région pour l'Institut « Page » (20 k€)⁹⁶ et deux financements européens dans le cadre du partenariat avec la *Fachhochschule* de Potsdam⁹⁷. Ces derniers restent conjoncturels et liés à des projets spécifiques ; or ces premiers succès doivent inciter l'école à formaliser une proposition de budget propre à la recherche. **Le comité invite l'école à inscrire en priorité cette orientation budgétaire pour en faire l'instrument de sa politique scientifique.**

Du point de vue des ressources humaines, si l'école a amorcé le développement de la recherche en mettant en place des décharges et des fonctions de coordination dans ce domaine⁹⁸, les activités de recherche restent très ponctuellement reconnues par la direction et soutenues par les services. Les efforts consentis ne sont pas encore suffisants pour soutenir une stratégie d'établissement en la matière, faute d'une politique et de moyens affectés en support.

Le comité engage l'établissement à soutenir une véritable politique de recherche, en développant les fonctions support qui lui sont nécessaires : administration et gestion, communication, services généraux, etc.

Il recommande également à l'école de prévoir dans ses futures orientations budgétaires des moyens financiers et humains permettant de dynamiser l'activité dans ce domaine : temps affectés à l'activité de coordination et de recherche, dispenses d'enseignement, profilage de postes, accompagnement des enseignants vers le doctorat ou la formation à la recherche, etc.

Le comité invite enfin l'ESAL à affecter des espaces et des équipements à cette activité.

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 politique de valorisation et de transfert ancrée dans le territoire, centrée sur la création issue des formations et dépourvue de budget propre

Les initiatives de l'ESAL dans le domaine de la valorisation et de l'inscription de la science dans la société se limitent à des activités de dissémination de sa culture de spécialité, en se fondant sur les compétences pédagogiques de ses personnels et de ses étudiants. Ainsi, l'école organise des événements (conférences, expositions, etc.) et des actions de médiation culturelle, d'éducation ou de sensibilisation artistique à destination de larges publics, en particulier scolaires : « Jeunes pousses en bibliothèque », Laboratoires de l'image avec la Délégation académique pour l'art et la culture (DAAC), festival « Musicales en Barrois », etc.

Plus précisément, l'école organise 5 à 10 expositions par an (ou participe à leur organisation), à l'extérieur. Parmi ces expositions, elle est particulièrement active dans la Biennale *Exemplaires – Formes et pratiques de l'édition* (commune à 13 écoles d'art et design, depuis 2015) et dans la Biennale de la photographie de Mulhouse (en lien avec les écoles d'art et de design du Grand Est)⁹⁹. L'ESAL diffuse aussi diverses publications

⁹⁶ Pour financer en particulier la plateforme Extra-texte consultable à l'adresse suivante : [Extra—Texte \(esalorraine.fr\)](http://Extra—Texte(esalorraine.fr)).

⁹⁷ Il s'agit plus particulièrement du projet international « Annotation » x Fachhochschule Potsdam — Elamine Maecha, Christina Poth.

⁹⁸ Cf. Référence 9.

⁹⁹ Cf. RAE p. 5 et annexe 1 et RAE p. 7.

liées à ces activités. En moyenne, elle publie 10 à 15 ouvrages de vulgarisation par an, principalement en autoédition (« éditions de l'ESAL », « La nef des fous ») ou en coédition avec les éditions « Pourquoi pas ? ».

Pour l'ensemble de ces actions, l'école a une politique forte de liens avec les acteurs du territoire. Elle coopère en particulier avec des musées, des institutions culturelles et des centres d'art locaux, régionaux et transfrontaliers (Pompidou Metz, Casino Luxembourg, Synagogue de Delme, Cité musicale de Metz). Dans ce domaine, l'activité de valorisation de l'ESAL est orientée autour d'initiatives de médiation culturelle et artistique en lien avec les formations. Il s'agit par exemple de la conception de décors scénographiques, de performances lors d'expositions, de projections vidéographiques, créations sonores.¹⁰⁰

Le comité souligne le dynamisme et la variété de ces efforts de coopération en vue de valoriser ses activités auprès des publics variés. Cependant, il regrette que ces actions se nourrissent exclusivement d'activités pédagogiques. Il engage l'établissement à fonder sur son activité de recherche la définition d'une politique de diffusion de la culture scientifique et technique, et à la distinguer des actions de valorisation issues de ses formations. Si la recherche doit être prise en compte par la formation, elle doit construire ses canaux de transmission et de diffusion spécifiques. L'ESAL à cet égard gagnerait à développer plus largement une politique de coédition ambitieuse permettant une diffusion plus visible de sa production.

En matière de transfert, l'école a établi des liens avec les incubateurs de Bliiida (Metz) et de Fluxus (région Grand Est), liens qu'il a été difficile d'évaluer en termes d'efficacité et de résultats¹⁰¹.

Enfin, l'école, à ce jour, n'a pas prévu de budget affecté à la valorisation et à ses activités de transfert au service de l'innovation. **Le comité l'engage à déterminer une politique de ressources dans ces deux domaines, en complémentarité avec la définition d'un budget global affecté à la recherche.**

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

Points forts

À défaut de pouvoir dégager effectivement des points forts en matière de recherche, le comité tient à souligner les premiers efforts de l'école pour développer ses activités dans ce domaine, en s'appuyant sur :

- Un potentiel de chercheurs constitué au sein de l'institut « Page » qui reste cependant à intégrer dans une stratégie recherche d'établissement.
- Une possible fertilisation interdisciplinaire, compte tenu de l'articulation entre les différents champs thématiques de la création (arts plastiques, musique et danse).

Points faibles

- Une appropriation laborieuse des enjeux de la recherche, rendant son inscription stratégique quasi inexistante.
- Une politique de valorisation et de transfert exclusivement liée aux activités de formations.
- Des moyens humains et financiers très faibles.

Recommandations

- **Élaborer une stratégie de structuration et de développement de la recherche, complémentaire de celle des formations, et qui prenne en considération les cadres institutionnels ou académiques dans lesquels se développe cette activité.**
- **Structurer une politique de moyens et de ressources construite dans un dialogue de l'école avec ses tutelles.**
- **Mieux tirer parti de l'environnement académique territorial, notamment l'Université de Lorraine, le réseau des écoles d'art et design du Grand Est et les partenariats culturels existants.**
- **Mettre en évidence la singularité de son activité de recherche en la positionnant, au travers de ses partenariats, aux échelles nationale et internationale.**

¹⁰⁰ Cf. Écosystème de la recherche et de la création – Pôle arts plastiques, Metz référence 1 « corpus d'œuvres, pratiques et dispositifs artistiques ».

¹⁰¹ Le dossier 12. ESALABLIIDA de mars 2021 n'est qu'un « document de travail ». Lors des entretiens, l'heure n'était pas encore à une évaluation des résultats.

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 de qualité, dont la transversalité reste à structurer

L'offre de formation de l'ESAL est structurée autour de trois sites : Épinal avec l'option Design (pôle « arts plastiques »), Metz avec les options Art et Communication (pôle « arts plastiques ») et Musique et Danse¹⁰². Concernant le site d'Épinal, il délivre un DNA option Design (présentée sous la dénomination « Design d'expression »), mention « image et narration », une formation très identifiée et intimement liée au rayonnement de l'histoire picturale de cette ville. Cette thématique du récit, revendiquée de longue date à Épinal, se décline en une grande variété de formes, de médias et d'expression iconiques et textuels, dont la richesse est presque systématiquement rappelée dans les différents rapports de jurys de diplômes, au niveau du programme et du projet, y compris lors des soutenances de mémoires¹⁰³. Le contenu pédagogique de la formation envisage des passerelles entre les différents sites du pôle arts plastiques et propose des temps de rencontres et de production. La poursuite d'études en DNSEP Design n'est pas offerte à l'ESAL, les étudiants du DNA doivent pour prolonger leur formation en master soit s'orienter vers une option différente dispensée à Metz soit candidater dans une autre école d'art.

Concernant le site de Metz (« art et communication »), la première année, transversale et pluridisciplinaire, est articulée en DNA autour d'acquisitions techniques et d'une compréhension des enjeux des différentes formations proposées par l'école¹⁰⁴. Les années de spécialisation (semestres 3 à 6) affinent cette perspective, par l'expérimentation, l'acquisition d'une méthodologie de travail, la diversité des pratiques et des cultures, voire des situations de travail dans un but de professionnalisation¹⁰⁵.

De manière transversale, les parcours font l'objet d'un accompagnement pédagogique spécifique et individualisé, dont le socle commun est constitué par des questions portant sur la narration et l'image¹⁰⁶. Cette singularité de l'école constitue une préoccupation majeure dans les apprentissages, tant théoriques et pratiques (en particulier lors d'ateliers de réflexion pratique Metz-Épinal en matière de design graphique et éditorial¹⁰⁷) que techniques (une distribution des ateliers dans les différents sites, qui soit efficiente et concertée)¹⁰⁸. Des rencontres sont régulièrement organisées entre les directeurs des différents sites d'arts plastiques de Metz et d'Épinal, entre leurs coordinateurs d'option, leurs équipes enseignantes, ainsi qu'au sein des conseils de la formation et de la vie étudiante¹⁰⁹. Si la pluridisciplinarité entre les pôles « musique et danse » et « arts plastiques et visuels » (Metz ou Épinal) existe, la transversalité n'est pas encore effective¹¹⁰, comme c'est d'ailleurs le cas dans d'autres EPCC mêlant arts visuels et musique et danse. Les difficultés liées à cette fertilisation croisée nécessiteraient une réflexion collective au sein de l'école (en lien avec d'autres écoles ayant le même profil) afin de dégager des objets communs. Selon le comité, la situation de l'EPCC partagé en plusieurs pôles et sites apparaît comme une richesse et un atout que les projets d'interdisciplinarité cherchent à développer et à incarner. Toutefois, les moments et niveaux d'échanges sont aujourd'hui parcellaires : deux semaines bloquées de *workshops* communs aux deux sites en arts plastiques entre Metz et Épinal. La réflexion est cependant engagée pour identifier davantage d'enjeux communs extérieurs aux divers champs disciplinaires grâce à une mission confiée à un nouvel enseignant théoricien. Celui-ci propose une interrogation ambitieuse sous la terminologie de « *permaculture*¹¹¹ des arts et utopies »¹¹², dans l'objectif de questionner la

¹⁰² Les formations du pôle Musique et Danse ne valant pas grade de licence et de master, elles ne sont pas évaluées par le Hcéres.

¹⁰³ Cf. Rapports de jurys in Annexes RAE de chaque formation.

¹⁰⁴ Cf. Annexes 29 et 30, Livrets de l'étudiant de Metz et d'Épinal.

¹⁰⁵ *Idem* et Cf. RAE page 41.

¹⁰⁶ Cf. « La question de la narration est un point commun entre toutes les formations » in RAE p. 41. Ces derniers sont dénommés « REVU » et font l'objet d'une publication.

¹⁰⁸ Cf. RAE p. 41.

¹⁰⁹ Cf. RAE p. 40.

¹¹⁰ Cf. RAE p. 30.

¹¹¹ Pratique agricole liée au développement durable, convoquée ici de manière métaphorique.

¹¹² Cf. RAE pp. 30-31 et p. 42.

notion de création agissante grâce à des ateliers de réflexions et de pratiques transversaux, structurés autour « des principes de partage et de mise en commun proches des préceptes de cette notion »).

. Le comité encourage l'établissement à se rapprocher d'autres établissements plurisectoriels (Toulouse, Strasbourg) pour développer les transversalités entre secteurs et en faire un atout en matière d'« expériences échelle 1:1 », à savoir des mises en espace en grandeur réelle. Ces dernières contribuent à une singularisation des profils professionnels des étudiants, ce qui constitue un atout dans un marché du travail concurrentiel, mais en recherche de tels profils à la fois pointus dans un domaine et ouverts à d'autres.

2. Une internationalisation et un adossement à la recherche, peu développés

Premièrement, la politique internationale de l'ESAL en matière de formation est très parcellaire. Elle se résume à une série d'actions disparates en matière de mobilité et d'ouverture internationale, mais n'engage aucune initiative en matière d'internationalisation de ses diplômés (double cursus par exemple). L'école, pour soutenir les mobilités étudiantes, a certes développé trois instruments : l'adhésion à la charte Erasmus+ renouvelée en 2022¹¹³, la présentation de l'école en français et en anglais, disponible sous forme de brochure et téléchargeable sur le site internet¹¹⁴ et l'adhésion au réseau Campus-art spécifique aux écoles d'art et de design. Mais, sans accompagnement spécifique et sans pilotage effectif, les mobilités entrantes et sortantes restent peu dynamiques. Pour développer ses collaborations internationales, l'ESAL s'est par ailleurs appuyée sur ses réseaux de proximité, constitués d'acteurs culturels et artistiques transfrontaliers pour la plupart et de quelques établissements d'enseignement supérieur étrangers¹¹⁵. Le cadre partenarial n'est pas spécifique au champ de la formation et porte essentiellement sur l'organisation de séminaires communs de création et de réflexion.¹¹⁶

Le comité suggère à l'ESAL de développer une internationalisation de ses formations et de l'inscrire dans une stratégie, déclinée à partir de ses partenariats transfrontaliers, et qui prévoit la création d'un programme international ou l'organisation de voyages d'études spécifiques.

Deuxièmement, l'adossement des formations à la recherche est encadré par une équipe de 30 professeurs d'enseignement artistique titulaires et stagiaires qui, pour 10 d'entre eux, ont le doctorat. Les actions de formation à et par la recherche restent embryonnaires sans réel fil conducteur, excepté la transversalité thématique autour du texte¹¹⁷. La politique de recherche à l'ESAL étant très réduite, ses interactions avec le champ de la formation se limitent à des actions d'initiation aux activités de recherche, qui sont développées tout au long de l'apprentissage théorique et plastique classique. Les ateliers de recherche sonore et les Ateliers de recherche et création animés par les enseignants de l'institut « Page » constituent à ce stade les espaces d'articulation entre recherche et formation¹¹⁸.

Le comité incite l'école à s'appuyer sur cette thématique de l'écriture pour construire un programme spécifique, commun aux diverses formations, permettant la fertilisation entre processus créatif, formation et recherche académique (en lien par exemple avec l'université de Lorraine).

3. Une politique de documentation en convergence avec la pédagogie

En pleine évolution logicielle notamment, le fonds de documentation répond aux demandes de la pédagogie en matière d'acquisition¹¹⁹ et soutient les quelques initiatives lancées en matière d'initiation à la recherche (recherche documentaire). La politique de documentation de l'ESAL s'attache surtout à offrir un accompagnement personnalisé aux étudiants en s'impliquant dans des actions de formation. Ainsi, le cours d'initiation à la recherche documentaire est dispensé par un binôme composé d'un enseignant et d'un documentaliste. Les étudiants peuvent soumettre des ouvrages adaptés à leur pratique¹²⁰. Outre la possibilité qui leur est offerte de consulter les ouvrages disponibles sur place, ils profitent d'un accompagnement pour des recherches sur les outils du Web en ligne¹²¹. Enfin, la responsable de la médiathèque est aussi en charge de

¹¹³ Cf. RAE p. 43 (la correction de 11 à 9 établissements partenaires fait suite aux demandes de reconduction de l'établissement entre le rendu du RAE et la visite des experts).

¹¹⁴ Cf. Annexe 27.

¹¹⁵ Par exemple, la convention avec la faculté des Beaux-Arts de Cetinje, Université du Monténégro.

¹¹⁶ Par exemple, un cycle de *workshops* dénommé « Paratexte » implique l'ESAL et la *Fachhochschule* de Potsdam. Les collaborations peuvent aussi être plus structurantes et décliner un certain nombre d'actions complémentaires : ateliers, visites, prospection d'étudiants, participation aux jurys de diplômes comme avec Casino Display au Luxembourg.

¹¹⁷ Cf. RAE p. 35.

¹¹⁸ Cf. RAE p. 31. Il s'agit par exemple de la participation au séminaire EXTRA-TEXTE ou au groupe de pratique expérimentale et créative du mémoire.

¹¹⁹ Les étudiants peuvent soumettre des ouvrages adaptés à leur pratique.

¹²⁰ Cf. RAE p. 45.

¹²¹ Cf. RAE p. 46.

l'accompagnement du mémoire, de la recherche et à la l'utilisation de la plateforme numérique des *alumni*. La médiathèque est clairement identifiée par les étudiants et l'équipe pédagogique¹²² comme un atout, car elle est adaptée aux usages des étudiants en arts¹²³. Cependant, le fonds reste modeste avec un budget moyen d'un peu plus de 5900 euros et un nombre d'ouvrages compris entre 4000 et 5000 par site, hors périodiques. C'est pourquoi **le comité encourage les rapprochements en cours entre centres de documentation du territoire pour un élargissement des fonds à disposition des étudiants**¹²⁴.

4. Une politique de professionnalisation à renforcer et à harmoniser

Excepté l'orientation très professionnalisante du pôle « musique et danse »¹²⁵, le comité a pu constater une certaine lacune en la matière pour les différentes options du parcours en arts plastiques¹²⁶. Pour autant, l'école s'est intéressée à l'insertion professionnelle de ses diplômés en lançant une enquête auprès de ses *alumni*¹²⁷ : il en résulte un taux d'insertion¹²⁸ de 78 % en option Art et de 83 % en option Communication, recouvrant cependant des réalités très diverses souvent caractérisées par une pluriactivité et une polyvalence professionnelle¹²⁹. Cette étude à systématiser pour la rendre plus robuste¹³⁰ pourrait permettre de déterminer plus précisément les enjeux spécifiques d'une politique de professionnalisation ciblée, singulière et donc plus efficiente. À ce jour, cette dernière repose essentiellement sur l'accès à des outils numériques permettant une certaine acculturation professionnelle. Il s'agit en particulier de la plateforme PRÉSAGE, fournie grâce à l'adhésion de l'école à l'association des écoles d'art du Grand Est, qui réunit ressources, forum d'échange, *newsletter*, compilation des appels d'offres en lien avec un cabinet spécialisé, MAZE conseil. Des apprentissages relatifs à des compétences professionnelles en droit et en comptabilité, ainsi que des rencontres avec des professionnels, complètent ce dispositif minimal¹³¹. L'école a contribué à la mise en situation professionnelle de ses étudiants au moyen de dispositifs adaptés à chaque option : organisation d'exposition et de mise en espace professionnelles par exemple¹³². La mise en réseau des étudiants avec d'anciens étudiants et des professionnels, pourtant essentielle dans les milieux artistiques et culturels, se limite aux partenaires de l'école, tels que le tiers lieu Bliiida ou l'incubateur FLUXUS¹³³. D'ailleurs, la diffusion et la promotion des catalogues de diplômés présentant la synthèse des travaux artistiques de l'étudiant, et donc sa carte de visite professionnelle, restent très faibles et peu ciblées.

Le comité incite l'école à définir une politique de professionnalisation du pôle arts plastiques en s'appuyant, d'une part, sur la transversalité entre arts plastiques, musique et danse et, d'autre part, sur les partenariats de l'école, même si ceux-ci restent à renforcer. Formatrice d'artistes-plasticiens, d'artistes-auteurs et d'artistes-pédagogues, l'école peut tirer avantage des croisements qui s'opèrent ponctuellement au cours du cursus au moyen de *workshops*, de soirées au SMAC (scènes musiques actuelles) et des méthodes et outils développés au sein du pôle « musique et danse »¹³⁴.

¹²² Information issue d'entretiens croisés lors de la visite.

¹²³ Il convient à ce titre de signaler la présence de collections spécifiques : technique, design éditorial, mémoire et professionnel.

¹²⁴ Cf. RAE p. 46.

¹²⁵ Ce dernier qui forme des artistes pédagogues et des musiciens intervenants, auxquels est proposé un véritable accompagnement à l'insertion (aide au CV, à la lettre de motivation, rencontres de partenaires, projet de concert) et qui dispose d'une association d'*alumni* (Verdandi) relayant des offres d'emploi ou rendant possible la VAE.

¹²⁶ *Idem*, Cf. RAE pp. 46 et 47.

¹²⁷ Cf. Annexe document 2 enquête insertion ESAL 2022.pdf. Cette enquête a été lancée à la fin de l'année universitaire 2021-2022 et ses résultats ont été analysés en 2022. L'échantillon est assez mince avec 46 répondants et concerne essentiellement des *alumni* ayant été diplômés entre 2017 et 2021.

¹²⁸ L'acception retenue dans l'étude est la suivante : à savoir le nombre de diplômés entrants sur le marché du travail, hors situation de reprise d'études, et ayant un emploi en lien avec leurs études.

¹²⁹ L'étude démontre un cumul d'activités souvent dans des secteurs proches (photographie, graphisme, communication) ou de nature alimentaire.

¹³⁰ Surtout en termes de représentativité, le taux de réponse des diplômés du DNA design d'expression étant faible. De plus, ce type d'enquête pour être exploitable doit pouvoir être suivi sur un long terme.

¹³¹ Source : entretiens

¹³² Cf. Rapports de jurys, Annexes RAE de chaque formation, *idem*.

¹³³ *Idem* RAE pp. 46-47.

¹³⁴ Cf. RAE, pp., 5, 42 et 49.

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

5. Une organisation pédagogique des formations centrée sur l'étudiant

L'offre de formation de l'ESAL est rythmée par des temps d'échanges, des bilans et des mises en espace qui se concluent par l'organisation d'un « diplôme blanc »¹³⁵, puis du diplôme de fin de cursus. La progression pédagogique installe les étudiants dans une expérimentation renouvelée grâce à de nombreux dispositifs permettant de confronter l'étudiant aux techniques de monstration et à la gestion d'un travail plastique à l'échelle 1:1 : mise en espace, accrochage lors d'expositions et de bilans¹³⁶. Enfin, l'évaluation est perçue comme un outil pédagogique et les travaux proposés par les étudiants peuvent être remis en chantier avec un nouvel éclairage. Pour le comité, l'articulation entre directeur de recherche, directeur de mémoire¹³⁷ et coordinateur d'option¹³⁸ est au bénéfice de chaque étudiant, encouragé à acquérir des expériences de terrain, notamment par des stages obligatoires en 2^e année pour les DNA, puis éventuellement en 4^e année pour parfaire son cursus de DNSEP¹³⁹. **Le comité engage l'établissement à poursuivre ses efforts d'accompagnement personnalisé des projets des étudiants, tout en veillant à l'équilibre des taux d'encadrement entre les options (selon les moyennes nationales en école supérieure d'art et de design¹⁴⁰).**

6. L'aptitude technique au cœur du développement et de la diversification des pratiques pédagogiques

Le projet pédagogique porté par l'ESAL se fonde aussi sur l'aptitude technique des étudiants. Il s'est matérialisé par la reconfiguration des ateliers, par la création d'espaces dotés de matériel de pointe, tels que P.A.N ou EDIT*ON¹⁴¹, et par la conclusion d'un partenariat avec le tiers-lieu Bliiida pour accueillir des machines lourdes et pour diversifier le parc d'outils et de machines mis à disposition des étudiants¹⁴². Ces aménagements complètent un patrimoine bâti et un outillage répondant globalement aux besoins pédagogiques et techniques des formations grâce à une organisation des espaces en salles de cours, ateliers, ateliers techniques et espaces d'exposition (la galerie pour Metz, le Trésor pour Épinal). Concernant l'ingénierie pédagogique, les ARCs, la participation à la production de revues ou d'éditions, le Prix Robert Schuman du *Quattro Pole* pour les diplômés, l'organisation du prix Point d'Or, offrent autant de possibilités, pendant et après le cursus, de parfaire la pratique artistique des étudiants et de la valoriser¹⁴³, sans relever pour autant de l'innovation pédagogique¹⁴⁴. **Le comité recommande de conserver cette diversité de possibilités pédagogiques, et de l'ouvrir à des approches renouvelées. Il s'agit par exemple de se saisir à la fois des possibilités offertes par les outils du numérique et des apports théoriques des enseignements.**

7. Une politique de formation tout au long de la vie à développer

La formation continue n'existe pas en arts plastiques. Néanmoins, des accords avec la HEAR sont passés pour des formations ponctuelles sur la risographie¹⁴⁵.

Le comité incite l'école à se saisir de la formation continue qui pourrait lui permettre de développer ses ressources propres afin de consolider par exemple les ressources liées à la recherche et qui apporterait aussi

¹³⁵ Terme usité par l'école.

¹³⁶ Les bilans sont l'occasion de la présentation des productions artistiques de l'étudiant sur une période donnée (année ou cycle).

¹³⁷ Ces derniers accompagnent en DNSEP les étudiants pour répondre à deux objectifs pédagogiques complémentaires : encadrement de la méthodologie de recherche adapté au projet de l'étudiant en vue de la soutenance du mémoire d'une part et encadrement de la « pratique expérimentale et créative du mémoire » d'autre part en vue de la production artistique.

¹³⁸ Ces derniers assurent une coordination pédagogique et de projet par atelier.

¹³⁹ Cf. Annexes 29 et 30 : Livrets de l'étudiant.

¹⁴⁰ Se reporter à la référence 15, pages suivantes pour l'attractivité inégale entre pôles.

¹⁴¹ Sources : visite sur site des experts.

¹⁴² Cf. Annexe 12.

¹⁴³ Cf. RAE pp. 9, 30, 37 et 48.

¹⁴⁴ Les pédagogies en musique et en danse sont, elles, reconnues au niveau national comme « nouvelles, actives et alternatives ».

¹⁴⁵ Cf. RAE p. 47.

aux artistes du territoire des possibilités de meilleure insertion professionnelle ou d'augmentation de leurs revenus.

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. »

8. Une attractivité des *alumni* inégale selon les options, les sites et les pôles

Avec plus de 50 % des boursiers et un recrutement à plus de 75 % féminin et à plus de 50 % régional, l'ESAL se caractérise par un déficit de parité sociale, de genre et d'origines notamment nationales ou internationales, eu égard à la moyenne des écoles d'art¹⁴⁶. Néanmoins **le comité considère que dans une région au PIB, au taux de scolarisation et au taux de diplômés inférieur à la moyenne, l'établissement apporte une ouverture et des perspectives permettant aux jeunes une certaine forme d'émancipation, ce qui nécessite d'être d'autant plus attentif au devenir et à la professionnalisation des étudiants.** Pour une capacité d'accueil similaire d'une trentaine d'étudiants en année 1, les taux de réussite au concours d'admission montrent toutefois un léger différentiel en faveur du site de Metz (1/5 des candidats)¹⁴⁷. Le site d'Épinal qui reçoit davantage de candidatures (de l'ordre de 250 d'après les entretiens) se montre sensiblement plus sélectif (1/8 environ). Conservant une cohérence tout au long des trois années qui mènent au DNA Design, la thématique très lisible dans la mention intitulée « image et narration » justifie cette forte attractivité par sa singularité dans le réseau des écoles supérieures d'art publiques. Les effectifs se maintiennent aux différentes étapes du cursus, les effectifs de diplômés restant constants et assez importants en DNA à Épinal. Ils sont moins nombreux en DNA Art à Metz avec de surcroît une petite érosion pour le DNSEP. Il est à noter cependant que les effectifs se maintiennent, alors même que l'établissement intègre assez peu de candidatures en équivalence. Le DNA Communication, si l'on en juge par ses effectifs, gagne en attractivité depuis l'autonomie retrouvée du DNSEP (émancipé de l'option Art à partir de 2017). Les effectifs sont désormais équilibrés entre les deux options du site de Metz¹⁴⁸. **Le comité incite l'établissement à travailler sur l'attractivité de l'option Art.** L'insertion professionnelle des étudiants qui constitue un facteur d'attractivité n'a été que très récemment questionnée par l'école, qui a lancé sa première enquête en la matière en 2022¹⁴⁹. Cette dernière repose sur la base de données du réseau, qui concerne un échantillon de 516 diplômés recensés entre 2005 et 2021 avec un panel de répondants assez faible sur certaines questions. Les conclusions du rapport d'enquête caractérisent la région d'implantation des *alumni* – majoritairement le Grand Est –, la catégorisation de leur emploi – très hétéroclite –, leur taux d'insertion professionnelle – disparate entre les options – et leur trajectoire professionnelle – marquée par la polyvalence des activités. La faible représentativité de l'étude et le manque de recul dans son analyse n'ont pas permis au comité de considérer ce facteur dans son évaluation.

9. Une offre de formation sans instrument de suivi

Répondant à un enjeu de territoire en matière d'accessibilité à ce type de formation, l'école a joué la carte de la proximité sans pour autant structurer un projet pédagogique d'établissement. Aussi, l'offre de formation de l'école manque de cohérence interne et donc de lisibilité aussi bien en interne qu'en externe. L'accumulation d'actions dans l'ensemble des pôles sans ligne stratégique commune ne permet pas de développer des outils de mesure et de suivi d'un certain nombre d'indicateurs de la performance et de la pertinence des formations. Ces éléments qui permettent d'analyser la politique de l'école en matière par exemple d'insertion professionnelle font aujourd'hui défaut. **La multiplication des chantiers pédagogiques de l'établissement (ouverture internationale, adossement à la recherche, professionnalisation) constitue pour le comité un enjeu de gouvernance fort et appelle à la définition d'axes prioritaires.**

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. »

¹⁴⁶ Cf. Effectifs pôle arts plastiques Metz-Épinal.

¹⁴⁷ Cf. tableaux de données et annexes RAE des formations.

¹⁴⁸ Cf. RAE p. 17.

¹⁴⁹ Cf. *Infra*.

10. Une offre de formation peu réflexive en matière de pilotage, de soutenabilité et d'amélioration continue de ses pratiques

Le pilotage de l'offre de formation est minimal et se résume en grande partie à la mise en œuvre d'initiatives en matière d'évaluation et de formation dans un objectif d'amélioration continue. Cet aspect est surtout considéré à partir du processus d'évaluation des enseignements par les étudiants¹⁵⁰ et du travail des comités pédagogiques rassemblant la communauté enseignante et étudiante pour chaque diplôme et sur chaque site. Pour le comité, l'analyse liée à ces enquêtes et aux comptes rendus d'instances reste limitée, sans pilotage centralisé. De manière complémentaire, l'accompagnement à la formation des équipes enseignantes est soutenu par l'école grâce à une prise en compte effective de leurs besoins, exprimés lors des Entretiens Professionnels Annuels (EPA) et concourant à la mise en place de formations financées et organisées par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)¹⁵¹.

Le comité recommande, en dépit des réserves émises par l'établissement sur les évaluations des formations par les étudiants, de les systématiser et surtout de développer des modalités d'amélioration continue de l'offre de formation en restant vigilant sur l'optimisation des besoins, au prorata de ses budgets pluriannuels.

En matière de soutenabilité, le comité souligne l'attention portée par l'école à la mise en adéquation entre profilage, recrutement et besoins pédagogiques. Le pilotage budgétaire des formations est analysé par site pour répondre aux besoins des différents ateliers de formation et de recherche. Mais il n'est rien dit de plus sur ses indicateurs, ni sur l'intérêt porté ou non au taux d'encadrement. La soutenabilité financière de l'offre de formation n'a pu être appréciée par le comité, en l'absence d'indicateurs et d'outils permettant d'en assurer l'analyse sur l'ensemble de la période. **Le comité recommande de développer les indicateurs d'analyse des formations au moyen d'outils multidimensionnels et pédagogiques en particulier (taux d'encadrement, taux de couverture des enseignements par des titulaires, nombre d'heures par étudiant).**

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. »

11. Une culture de l'engagement des étudiants à développer dans une vie de campus repensée autour d'un enjeu essentiel : l'amélioration de leur bien-être

La réalité de la vie étudiante et de campus dans l'EPCC reste très réduite, compte tenu du nombre d'étudiants par site et du manque de relations développées entre les étudiants des différentes options et plus largement avec la communauté estudiantine messine. Concernant le site d'Épinal, il reste très éloigné et peu connecté. Au-delà de ce contexte global, les espaces de partage et de convivialité entre étudiants sont quasiment inexistantes, confortant le sentiment d'isolement et d'absence de collectif parmi eux. À ce sujet, le patio dont l'aménagement est en projet (à Metz), dans le cadre d'un ARC (projet qui ne se concrétisera que sur le temps long), est le seul espace proposé pour le repos et la restauration¹⁵². Or, c'est un espace extérieur, ce qui pose des problèmes de confort. Cette situation est aggravée du fait d'une différence de traitement entre les différents pôles, ce que l'école explique par la nature du niveau d'étude et par la finalité de chaque formation¹⁵³. Cette réalité pédagogique a nécessairement un impact sur l'investissement individuel des étudiants ou sur leur sentiment d'appartenance au même établissement. De manière générale, les étudiants sont peu investis dans les instances et ne se présentent pas aux élections¹⁵⁴. **Le comité invite l'école à réfléchir à la mise en place de temps d'échange et de partage avec les étudiants au sujet de son projet d'établissement, dans l'objectif de les associer à la vie institutionnelle et de développer une culture de l'engagement.**

Les étudiants de l'ESAL considèrent comme critères constitutifs de leur bien-être : la mise à disposition d'espaces de travail et de fournitures adaptés à leur pratique et l'accès à une offre de services équilibrée et coordonnée en matière d'aides, de soin, de logement, de restauration. Concernant le confort de travail, les ateliers sont pensés comme se complétant entre Metz et Épinal, ce qui se traduit par un atelier de gravure à Metz et un atelier de sérigraphie à Épinal. L'éclatement des moyens techniques proposés n'impacte pas la production artistique des étudiants, leur coordination étant bien conçue¹⁵⁵. Cependant, certains ateliers sont

¹⁵⁰ Une évaluation des formations et des enseignements est réalisée chaque année par les étudiants dans la cadre d'enquêtes nationales annuelles.

¹⁵¹ *Idem*.

¹⁵² Cf. Annexe 11 et RAE p. 26.

¹⁵³ Cf. RAE, P. 47.

¹⁵⁴ Source : entretiens.

¹⁵⁵ Cf. RAE p 41.

soit inaccessibles aux étudiants, soit totalement à l'arrêt comme l'atelier de métal à Metz. Le partenariat avec Bliida ainsi que la mise en place de nouveaux ateliers (principalement photographiques), devraient, par la suite, changer la donne¹⁵⁶. L'externalisation de ces ateliers **contraint les étudiants à se déplacer en dehors de l'école, ce qui joue directement sur le confort de vie dans l'établissement. L'école devra y être attentive.**

Concernant les services offerts aux étudiants, ils sont peu développés ou peu adaptés. Par exemple, l'offre de restauration et de logement du CROUS nécessite des déplacements en raison de l'éloignement de ces lieux de vie par rapport au site de l'ESAL. Concernant l'offre de soin, il convient de différencier l'assistance et le soutien psychologique assurés à travers des relais locaux (CROUS et Fédération Médicale Sociale) parfois loin des réalités de la vie en école d'art et la mise en place d'une convention spécifique de l'école avec la Fédération Médicale Sociale qui intervient chaque mois sur site avec le concours des fonds de la CVEC. De même, la politique de lutte contre les VSS se limite à l'adhésion à la charte rédigée par l'association nationale des écoles d'art (ANDEA), ce qui est insuffisant dans le contexte actuel de ces écoles¹⁵⁷. **La question du bien-être des étudiants devrait être davantage prise en compte dans la stratégie de l'établissement et se concrétiser par des propositions concertées avec les associations étudiantes. Cela pourrait se réaliser par exemple par l'aménagement d'espaces moins formels et non exclusivement pédagogiques, ménageant la possibilité de récupération sur des temps longs d'exécution.**

12. Une politique de ressources de la vie étudiante encore insuffisante

Pendant la période considérée, l'établissement annonce l'affectation de ressources à la vie étudiante.¹⁵⁸ Toutefois, le comité regrette que le compte rendu d'une commission chargée de l'attribution de la CVEC traduise des projets de dépenses plus que de réelles dépenses au cours de la période¹⁵⁹. Le comité s'étonne donc que les seuls partenariats pris sur la CVEC touchent la Fédération Médico-Sociale, l'achat de masques en période de pandémie, ou des dépenses d'activités sportives, tandis qu'une commission CVEC composée notamment d'étudiants de tous les sites et de toutes les formations se réunit pour affecter les fonds dont elle dispose. Au vu des difficultés rencontrées par les étudiants que le comité a signalées plus haut, **il recommande de stimuler leurs initiatives au moyen de la CVEC et de mettre la totalité de ces sommes à la disposition d'une amélioration de leur bien-être et de leur vécu dans l'établissement.**

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

Points forts

- Des effectifs facilitant un suivi individualisé de qualité.
- Une singularité de la formation d'Épinal la rendant attractive.
- La mise en place d'une coordination entre les formations (projet « permaculture des arts et des utopies »).

Points faibles

- Un pilotage de l'offre de formation insuffisant (les questions de soutenabilité financière et pédagogique ne font pas l'objet d'indicateurs).
- Une attractivité de l'offre de formation encore ténue (sauf sur le site d'Épinal).
- Des décroisements et des fertilisations interdisciplinaires encore trop peu formalisées.
- Des mobilités internationales peu développées.
- Une animation de la vie étudiante peu développée (manque de lieu de vie, de CVEC, etc.).

Recommandation

Le comité encourage l'établissement à continuer ses efforts de décroisement et à poursuivre les chantiers ouverts en particulier sur la professionnalisation des étudiants et sur leur insertion, tout en harmonisant les pratiques entre les différents pôles.

Les questions du bien-être des étudiants et de leur implication sont à encourager grâce à la mise en place d'initiatives permettant une appropriation collective des lieux par les étudiants (mise en place d'espaces de détente et de travail collaboratif).

Le comité recommande à l'école de saisir l'occasion des chantiers immobiliers actuels pour ouvrir de nouvelles possibilités en faveur du développement de la vie des étudiants.

¹⁵⁶ Cf. RAE p. 42

¹⁵⁷ Cf. Livret de l'étudiant p. 12.

¹⁵⁸ Cf. RAE pp. 55 et 57.

¹⁵⁹ Cf. Annexe 32. CVEC Compte rendu de la commission pour la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC), 25 avril 2022

Conclusion

L'école dispose d'atouts dont le renforcement dans les années à venir sera stratégique :

- Une position au cœur d'un tissu industriel, économique, culturel et académique dense ;
- Une identité singulière liée à sa formation en design d'expression, mention « image et narration » (Épinal),
- Des potentialités en matière de développement international en raison de sa situation transfrontalière et de sa politique partenariale à une échelle euro-régionale et une structuration interdisciplinaire en pôles permettant des fertilisations croisées innovantes.

Cependant, l'ESAL n'est pas encore parvenue à inscrire son action dans une dynamique plus ambitieuse et formalisée, qui bénéficierait pourtant à l'insertion professionnelle des étudiants et à la visibilité de ses formations dans un environnement concurrentiel.

En effet, l'ESAL, portée par la volonté des collectivités territoriales et les souhaits d'équipes administratives, techniques et pédagogiques promptes à engager des projets de rénovation et de développement, a connu des difficultés à définir une stratégie commune de développement à l'échelle de l'établissement et non de chacun des pôles. Son action s'est donc essentiellement manifestée de manière conjoncturelle, ce qui peut à court et moyen termes présenter des difficultés pour l'établissement dans :

- L'affirmation de sa singularité comme établissement plurisectoriel,
- La définition de sa politique de coopérations académiques avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche de sa région et l'approfondissement des relations partenariales socio-économiques avec les secteurs de l'innovation.

Dans les conditions présentes d'une absence de stratégie collective, les conséquences se font ressentir sur :

- Le dialogue social,
- Un sentiment d'appartenance faible des différentes parties d'un même établissement, notamment du côté des étudiants,
- Les difficultés d'une identification de l'établissement comme un tout, à travers l'éclatement de sa communication,
- Le sentiment d'insuffisance des interactions entre art, design, musique et danse, plurisectorialité pourtant fondatrice de l'EPCC, et ceci en dépit des efforts réalisés.

Par-delà ce changement structurel amplement nécessaire, se joue donc la question du renouvellement de l'attractivité, à l'intérieur de l'école, comme à l'extérieur, et en particulier au sein du réseau des écoles d'art du Grand Est, où se situe un autre établissement plurisectoriel, la HEAR de Strasbourg. Les choix stratégiques de l'ESAL dans l'avenir devraient donc s'accompagner d'une structuration de l'établissement plus fortement affirmée, et collectivement élaborée, pour gommer les différences ou du moins encourager plus encore les complémentarités entre pôles, et pour parvenir à en faire réellement une spécificité. Cette politique suppose évidemment une conduite du changement et une priorité donnée au devenir de l'EPCC par rapport aux intérêts de chacun des pôles, ainsi, naturellement, qu'aux activités de la recherche.

1. Les points forts

- Un engagement fort des collectivités qui apportent leur soutien à l'établissement.
- L'inscription culturelle dans le territoire.
- Un suivi individualisé des étudiants au plan pédagogique.
- Des ateliers en rénovation et en développement.

2. Les points faibles

- L'absence de stratégie commune pluriannuelle, déclinée ensuite par sites.
- L'absence de stratégie structurée pour la recherche, ou tout au moins une présence trop peu marquée dans des réseaux académiques.
- Un faible niveau de formalisation de la politique internationale de l'établissement.
- Une attractivité à renforcer (notamment en cours de cursus et en DNSEP).
- Une pluridisciplinarité encore trop insuffisamment mise en pratique au moyen d'outils opérationnels,
- Une vie étudiante peu développée.

3. Les recommandations

- Renforcer le recrutement de cadres administratifs pour porter les efforts de structuration des différents services support de l'établissement.
- Poursuivre un management participatif et inclure les étudiants dans le dialogue au sein de l'établissement.
- Développer des partenariats socio-économiques dans l'objectif de développer une politique de ressources propres.
- Prendre en considération le cadre de conduite des activités de recherche en termes de contenus, de moyens et de ressources.
- Constituer un réseau d'*alumni* propre au pôle Arts plastiques.
- Soutenir le développement du programme de l'Institut « Page ».

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

Établissement

ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART DE LORRAINE

Présentation de la formation

La formation conduisant au diplôme national d'art (DNA) option *Art conférant grade de licence* de l'École supérieure d'art de Lorraine (ESAL) est localisée sur le site de Metz. Après une première année propédeutique, commune avec le DNA *Communication*, l'élève se prépare en « phase programme » au DNA *Art*, mention *Dispositifs multiples*, en deux ans au cours desquels il affirme sa personnalité, apprend à travailler sur des projets collectifs, et peut se destiner à poursuivre des études dans le 2^e cycle, en particulier dans le diplôme national supérieur d'expression plastique (DNESP) option *Art*.

1. La politique et la caractérisation de la formation

La stratégie pluridisciplinaire de la formation au DNA Art est encore embryonnaire. La formation s'inscrit dans la stratégie globale de l'ESAL à travers la pédagogie par l'expérimentation qui allie théorie et pratiques, qu'elle prône et met en œuvre. La singularité d'un EPCC associant art, musique et danse devrait toutefois permettre des croisements interdisciplinaires stimulants et plus efficaces dans la formation. Si la même équipe enseignante suit les DNA et les DNSEP, la formation devrait renforcer l'atout majeur de l'ESAL qui réside dans les possibilités de transversalités entre formations, bénéficier davantage de la proximité des partenaires du spectacle vivant qui amène une forme d'émulation et multiplier les exemples d'installation intégrant musique et danse qui sont une forme d'appel à cette transversalité et l'expression d'une singularité.

La formation est très peu ouverte à l'international malgré un positionnement transfrontalier porteur. En dépit d'un nombre conséquent d'accords internationaux et de la position frontalière de l'école, l'ouverture à l'international de la formation est très limitée : elle ne compte que quatre étudiants internationaux et aucune mobilité entrante ni sortante durant la période évaluée. Cette faiblesse n'est toutefois pas reconnue par la formation qui affirme tirer avantage de la politique internationale de l'école et préparer à la mobilité sortante, qui est actuellement prévue en 2^e cycle et gagnerait à être proposée en 1^{er} cycle aussi.

L'adossement à la recherche de la formation est particulièrement faible au niveau DNA malgré des activités émergentes. Même si la définition de la « recherche » peut paraître peu claire dans le discours de l'école (différentes fonctions de directeur de recherche/directeur de mémoire (pour chaque étudiant) peu différenciées) et gagne à être précisée, la formation s'appuie essentiellement sur un apprentissage théorique et plastique classique et sur la rédaction d'un texte. Pour assurer cette formation à la recherche, l'équipe pédagogique compte un petit nombre d'enseignants impliqués dans la recherche (quatre docteurs) qui exercent par ailleurs une activité professionnelle, ce qui confirme ce lien étroit entre recherche et création dans la formation mais ne constitue pas pour autant d'opportunités d'adossement à la recherche du DNA.

Calquée sur le DNSEP, les relations de la formation de DNA Art sont nombreuses avec le secteur culturel et la pédagogie de monstration renforce la professionnalisation à travers l'expérimentation. La formation s'appuie sur des relais locaux ou nationaux de l'école (centres d'arts, festivals, éditeurs, etc.) en faisant ressortir deux éléments forts dans sa volonté d'accompagnement des étudiants et des futurs diplômés : la plateforme numérique « PRESAGE » (dont le site n'est plus accessible) et le tiers lieu Bliiida. Ce dernier, lieu de production extérieur à l'école, peut accueillir des étudiants de la formation pour les productions qui sont impossibles techniquement sur le site de l'école. C'est principalement à travers la mise en place d'accrochages et d'expositions que la formation est articulée à la professionnalisation : du concept à la forme plastique, de la construction d'une exposition jusqu'à la médiation du travail. Par exemple, le projet *Vitrine* est à souligner, il est à la fois lieu effectif de monstration mais constitue aussi une plateforme de rencontres avec des curateurs ou d'autres artistes. Cette politique incitative pour encourager les étudiants à acquérir des expériences de terrain à échelle 1:1 s'accompagne de stages obligatoires en 2^e année (2 semaines) dont il est ensuite difficile d'évaluer les résultats sur l'insertion professionnelle.

2. L'organisation pédagogique de la formation

Les étudiants de la formation profitent d'un accompagnement individualisé. Cet accompagnement spécifique et individualisé qui s'articule autour de l'expérimentation, de l'acquisition d'une méthodologie de travail, de l'accès à une diversité de pratiques et des cultures, dans un but de professionnalisation. Il se concrétise par un élément fort, le choix d'un directeur de recherche plastique, permettant un accompagnement sur mesure.

La formation, qui développe une pédagogie en vue de la professionnalisation, bénéficie aussi des ateliers techniques et pédagogiques pointus (« PAN » - autour de la photographie argentique et numérique en pleine organisation et « EDITON ») et des espaces d'exposition (la galerie pour Metz) dont dispose l'ESAL et qui constituent des atouts pour elle.

Une préparation à la mobilité est prévue, mais elle reste peu articulée à la stratégie internationale de l'école. Outre les cours d'anglais réalisés au moyen de la plateforme *Linguaskill* de l'université de Cambridge dont le volume horaire pourrait être renforcé (144 heures, soit près de 4 % des heures de la formation), un dispositif d'aide à la mobilité est prévu en 3^e année en vue d'une mobilité en 2^e cycle.

La formation n'est pas ouverte à la formation continue ni en alternance. Elle se déroule en formation initiale uniquement. En dehors de cours du soir de pratiques amateurs et des conférences ouvertes au public, elle ne s'envisage pas en formation continue alors qu'elle pourrait bénéficier de cette ouverture en matière de ressources propres et de valorisation des compétences auxquelles elle forme.

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

L'attractivité de la formation est correcte, mais pourrait être améliorée en la rendant plus visible. Les effectifs de 1^{re} année de la formation (commune avec le DNA *Communication*) sont stables pendant la période évaluée alors que ceux de la 2^e et de la 3^e année sont en baisse (de 32 à 26), ce qui pourrait traduire une perte d'attractivité de l'option *Art* par rapport à celle de *Communication*. Le nombre de candidats en 1^{re} année est toutefois fluctuant (de 165 en 2018-2019 à 151 en 2020-2021 avec un pic à 191 en 2019-2020) alors que le nombre d'admis dans la 1^{re} année (36, 38, 36), qui représente près d'1/5 des candidats à la formation, reste stable et permet de remplir la capacité d'accueil (fixée à 35). Ces résultats restent difficiles à apprécier en l'absence d'une analyse dans l'autoévaluation. La formation pourrait tout de même gagner en attractivité si les dispositifs d'information-orientation mobilisés par l'école contribuent à la rendre plus visible.

Les taux de réussite de la formation sont bons et stables pendant la période évaluée. Les rapports de jury témoignent de la réussite étudiante, qui est confirmée par les résultats stables en 2^e et 3^e année. La fluctuation de la réussite étudiante en 1^{re} année pendant la période évaluée n'est toutefois pas analysée.

L'analyse de l'insertion professionnelle reste peu significative. La majorité des étudiants du DNA poursuivent en DNSEP option *Art*. L'enquête récente de l'insertion professionnelle (2022) apporte peu de renseignements sur le devenir des diplômés DNA en dehors d'une poursuite d'études dans l'établissement et mériterait un questionnaire plus approfondi. À en croire l'enquête, seuls 9 % des diplômés DNA ayant répondu poursuivraient une activité artistique d'artiste auteur en arts plastiques, ce qui fait peu, mais le nombre de répondants n'est pas significatif. L'association d'*alumni* en cours de création permettra sans doute d'obtenir de meilleurs résultats de répondants, car le suivi actuel des *alumni* ne facilite pas la compréhension positive des quelques efforts de professionnalisation ou du devenir étudiant.

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

La démarche d'amélioration continue est encore balbutiante. Un outil d'évaluation des enseignements par les étudiants a été mis en place depuis 2014. Les résultats de la formation sont également analysés chaque année dans les réunions des comités pédagogiques et du CFVE, composé d'élus étudiants et de coordinateurs enseignants des différentes années. Les rapports de diplômés sont aussi une source d'amélioration puisqu'ils sont rédigés chaque année par des personnalités extérieures qui viennent nourrir la réflexion sur la pédagogie et la formation.

Conclusion

Points forts

- Des partenariats divers de l'école dont la formation bénéficie ;

- Une expérimentation au cœur de la formation et notamment celle, centrale pour la formation, de la monstration ou des potentialités offertes par la richesse des ateliers ;
- Un suivi étudiant individualisé.

Points faibles

- Une pluridisciplinarité à définir,
- Un adossement à la recherche qui se résume au seul mémoire de fin d'études,
- Une relation insuffisante à des institutions transfrontalières et une ouverture à l'international peu développée ;
- Une visibilité et un accompagnement à la professionnalisation, encore insuffisants ;
- Un poids du faire dans la formation qui peut nourrir également des doutes quant à une préparation de l'élève à un projet de master.

Recommandations

- Ouvrir la formation à des partenariats professionnels sur d'autres secteurs ;
- Ouvrir davantage la formation à la scène internationale de l'art ;
- Se saisir de la pluridisciplinarité, qui est un atout pour la formation, pour renforcer les collaborations et les expérimentations ;
- Améliorer le suivi du devenir des étudiants.

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

Établissement

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ART DE LORRAINE (ESAL)

Présentation de la formation

La formation qui mène au Diplôme national d'art (DNA), option *Communication*, mention *Arts et langages graphiques* comprend deux années de spécialisation après la première année de tronc commun avec l'option Art, l'autre composante du pôle Arts plastiques (AP) du site de l'École supérieure d'art de Lorraine (ESAL) localisée sur le site de Metz. Elle correspond au niveau « programme » de ce cursus qui forme des artistes ou des designers, investis dans la production d'images, de signes et parfois de sons ou de scénographies, avec une revendication affirmée d'auteur-plasticien. La formation s'articule aussi avec un cycle long en DNSEP option *Communication*, et par ailleurs un DNA *Design* (nommé Design d'expression), mention *Image et narration* à Épinal.

1. La politique et la caractérisation de la formation

Un DNA *Communication* qui affiche et assume sa double appartenance. Aux côtés des « langages graphiques », constituant les pratiques éditoriales, le design graphique et la typographie, les images, le son et l'espace s'affirment comme des composantes pédagogiques optionnelles. Cette dualité revendiquée garantit à ce niveau de l'option ouverture et exigence créatrice. Ne se limitant pas ainsi aux formes médiatiques appliquées, elle incite à développer la singularité des parcours et des profils. Cette pluridisciplinarité affirmée et réussie en AP s'incarne plus difficilement, malgré les volontés déclarées, à devenir interdisciplinaire avec le pôle Musique et danse dont les rythmes académiques et les finalités professionnelles diffèrent – et alors que la notation musicale ou chorégraphique pourrait être un champ commun au-delà du seul ARC « Textes pour d'autres voix ».

Une politique raisonnée d'ouverture à l'international. Bien que seules neuf conventions académiques listées soient potentiellement actives ou demandent à être réactivées, quelques étudiants étrangers sont inscrits en formation initiale (entre 5 et 3) mais très peu le sont au titre des échanges académiques (entre 0 et 2 par an), ce qui souligne une faible visibilité internationale à ce niveau. Les départs en mobilité sont uniquement préparés en 3^e année et prévus en 2^e cycle. Le confinement lié à la pandémie a bien évidemment perturbé les programmes d'échanges étudiants et enseignants qui étaient projetés.

Une sensibilisation aux activités de recherche plutôt qu'une initiation. Dans le DNA, la place de la recherche relève plus de la sensibilisation (prendre connaissance) que de l'initiation (s'essayer à) qui concerne plus précisément le 2^e cycle, lequel devrait former déjà à la recherche par la recherche. Le rapport d'autoévaluation de l'établissement est d'ailleurs confus à cet égard. Par exemple, le titre de « directeur de recherche » est utilisé pour désigner l'encadrement individualisé en DNA, ce qui risque de renforcer cette confusion dans les pratiques. Dans ce diplôme, une telle sensibilisation s'incarne sous diverses formes : réflexive comme celle du « texte DNA » qui répond à une démarche de « curiosité, d'exploration et d'expérimentation » et parfois informative lors des conférences et des rencontres plus théoriques. Si une petite part du corps enseignant de la formation (3 docteurs) mène des activités de recherche, elles sont menées pour l'essentiel à l'extérieur de l'établissement, encouragées et soutenues, mais sans véritable stratégie de l'établissement en la matière.

Un contexte riche bénéficiant aux étudiants dès la 2^e année de la formation. Les nombreuses activités pédagogiques hors les murs montrent que le DNA *Communication* est clairement inscrit dans son territoire et profite des échanges avec diverses structures économiques régionales et frontalières. Le « FabLab Bliiida est une véritable complémentarité avec les ateliers techniques de l'ESAL. Par exemple, le programme régional GAIA (Gouvernance architecture ingénierie administration) mené avec des écoles supérieures nancéiennes. Par ailleurs, de nombreuses occasions d'exposition et d'échanges ou de rencontres ont également lieu avec le Centre Pompidou Metz, le FRAC. Enfin, la formation met en œuvre de multiples formes d'édition impliquant les étudiants. Des rencontres avec des diplômés et des professionnels sont enfin organisées pour une première sensibilisation au monde socio-professionnel.

2. L'organisation pédagogique de la formation

Une souplesse maîtrisée des options pour favoriser la diversité des pratiques. L'encadrement dont témoigne l'emploi du temps des semestres 3 à 5 du catalogue de cours est dense et varié. Pour le comité, il permet de construire des parcours individuels à partir de la dominante de l'option, notamment grâce aux ARCs transversaux. Les activités permettent aux étudiants d'exprimer une grande richesse de moyens plastiques et techniques dont la qualité est relevée dans les rapports de jurys de diplômes. La prise d'autonomie du DNSEP communication à partir de 2017 et les nouveaux enseignants recrutés, ont certainement contribué à la dynamique du premier cycle.

Un bâtiment en mutation, comme la pédagogie. La diversification des pratiques pédagogiques est d'abord thématique, en s'intéressant aux multiples formes de narration. Elle est aussi technique et pratique, en s'ouvrant à une grande diversité de médias : film, son, typographie, photographie et édition... La visite du site AP de Metz a permis de souligner le processus de réaménagement en cours dans plusieurs ateliers techniques, répondant à la nécessaire adaptation du site à la mise en œuvre des projets pédagogiques : l'atelier photographique « PAN », l'espace graphique, les images en mouvement, le projet mobile Vitrine pour l'exposition sur le parvis... Par ailleurs, les moyens d'enseignement intègrent, au besoin, des rendez-vous en distanciel et l'utilisation de plateformes pédagogiques numériques pour faciliter les échanges et collaborations à distance.

Une position frontalière favorable pour un développement plus large à l'avenir. La pratique de l'anglais est facilitée par un support de cours en ligne (*Linguaskill Anywhere*) et son enseignement (144 heures, soit près de 4 % des heures de la formation) est dispensé par niveau de pratique et non de cursus. En outre, des ateliers et projets sont organisés, toujours en langue anglaise, en particulier avec les partenaires frontaliers (*Fachhochschule* de Potsdam et la plateforme *Casino Display* au Luxembourg). Pour les étudiants du cursus, l'objectif consiste à repérer divers lieux d'accueil à l'étranger parmi les partenaires académiques identifiés. Ils sont encore peu nombreux, ce qui limite les projets possibles de séjours, mais ces derniers sont appelés à se diversifier grâce à la création d'une fonction de direction des relations internationales (RI).

La formation n'est pas ouverte à la formation continue ni en alternance. Elle se déroule en formation initiale uniquement. En dehors de cours du soir de pratiques amateurs et des conférences ouvertes au public, elle ne s'envisage pas en formation continue alors qu'elle pourrait bénéficier de cette ouverture en matière de ressources propres et de valorisation des compétences auxquelles elle forme.

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

Une bonne attractivité aux risques de la dématérialisation. La formation recrute essentiellement à partir de la première année commune sur le site AP de Metz et reçoit peu ou pas de candidatures en équivalence. Les critères d'attractivité du site de Metz ont été précisés lors de la visite, les indicateurs existants ne renseignant pas la motivation des étudiants dans leur choix. Il s'agit en particulier de l'échelle humaine de l'école, de sa localisation en cœur de ville et du travail pédagogique individualisé perçu lors des portes ouvertes ou des concours d'entrée. Les deux événements devenant dématérialisés, cette perception favorable, ajoutée à un afflux de candidatures promis par Parcoursup, risque de décevoir. Le fléchissement sensible des effectifs en cours de cursus entre 2018-2019 et 2020-2021 (passant de 27 à 19 en 2^e année) pourrait être conjoncturel et correspondrait aux effets de migration post-confinement mais doit être suivi et analysé.

Un taux de réussite finale aux examens qui cache une sélectivité inhabituelle de présentation. Pour des effectifs supérieurs à une vingtaine d'étudiants en admission de cursus, le nombre de diplômés est proche de 50 %, ce qui est trop faible (excepté en 2019), et cela malgré le taux élevé de réussite de 100 % d'étudiants rapporté à ceux qui ont satisfait aux validations et sont donc diplômables. Malgré le redoublement fréquent de ces décrocheurs, des taux de réussite relativement bas restent à améliorer.

Un choix très largement majoritaire des étudiants en faveur de la continuité des études, malgré l'absence de données dans le dossier d'autoévaluation. La question de l'inscription professionnelle est prématurée à ce stade du cursus qui vise principalement à préparer la poursuite en second cycle. Ce choix a *a priori* le plus souvent lieu localement. Si quelques étudiants quittent probablement l'école après le DNA pour une autre école, ils sont rares puisque les cohortes de diplômés en DNA et DNSEP *Communication* sont cohérentes et en augmentation depuis 2017. Un meilleur suivi du devenir des étudiants doit être mis en place par la formation.

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

Des instances fonctionnelles, mais avec une implication étudiante fragile. Le comité pédagogique est une première instance opérationnelle de la formation comportant des représentants étudiants élus, et des coordinateurs enseignants (pour chaque année) qui se réunissent avec la direction générale située à Metz. L'établissement est doté d'un Conseil de la formation et de la vie étudiante (CFVE) qui est réuni trois fois par an. Les étudiants élus dans les instances, et qui ont effectué de longs mandats, ont signalé la difficulté à assurer leur remplacement après la fin de leurs études, soulignant pour le comité un potentiel problème de dialogue direction/étudiants et menant à une difficulté d'implication des étudiants dans la vie institutionnelle de l'école.

Conclusion

Points forts

- Une formation qui bénéficie d'une dynamique d'établissement dans l'analyse et les réponses de ses besoins matériels et d'espaces techniques,
- Un encadrement pédagogique cohérent, riche et varié, porté par l'évolution du deuxième cycle,
- Un contexte culturel et artistique local dense et accessible permettant de nombreux échanges très actifs.

Points faibles

- Une acception trop large du terme « recherche » qui peut être une source de malentendus et de limitation d'un réel développement de l'initiation à cette activité,
- Une interdisciplinarité attendue avec le pôle Musique et Danse qui reste à construire,
- Des taux de réussite relativement bas à améliorer,
- Une articulation entre le premier et second cycle *Communication* peu lisible, au vu des similitudes du seul dossier d'autoévaluation des formations.

Recommandations

- S'assurer que la perte d'effectifs constatée en 2^e année pendant la période évaluée est bien conjoncturelle,
- Renforcer l'adossement à la recherche de la formation.
- Réussir à mieux impliquer les étudiants dans la vie des instances.

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

Établissement ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART DE LORRAINE

Présentation de la formation

La formation conduisant au diplôme national d'art (DNA) option *Design* (présenté sous la dénomination *Design d'expression*), mention *Image et narration* de l'École supérieure d'art de Lorraine (ESAL) est localisée sur le site d'Épinal. Elle hérite du cursus du diplôme national d'arts et techniques (DNAT) *design graphique*, autrefois dispensé par l'École supérieure d'art de cette ville avant que cette dernière ne devienne une des composantes de l'ESAL en 2011. Avec une première année spécifique à Épinal, elle prépare en « phase programme » à former des artistes, et des auteurs-illustrateurs (en dessin et en animation), pour l'imprimé ou sa version numérique, affirmant leur personnalité, et capables de travailler sur des projets collectifs ou susceptibles de poursuivre des études au niveau Master.

1. La politique et la caractérisation de la formation

Une formation courte et autonome, mais spécifique et bien identifiée, singularisant l'ensemble de l'établissement. Le DNA d'Épinal, qui s'inscrit dans une longue histoire locale par sa coloration thématique autour des enjeux de la narration par l'image, a su renouveler et élargir les formes d'expressions artistiques pratiquées par ses étudiants, y compris l'écriture verbale. Son isolement géographique de Metz, centre de l'ESAL, est modéré par des semaines croisées mêlant des étudiants du premier cycle Spinaliens et Messins et par le fait que la spécialité du cursus joue finalement un rôle moteur dans l'attractivité et la visibilité nationale de cette formation singulière.

Une ouverture internationale restreinte, mais opérationnelle et précoce. Si une petite dizaine de conventions académiques lie l'établissement à des sites d'enseignements étrangers, les mobilités étudiantes restent limitées. Depuis peu, la mobilité sortante a pourtant profité dans cette formation à deux étudiants en 2020-2021, ce qui est assez remarquable à ce niveau du cursus. Des bourses régionales leur sont attribuées en complément des apports du réseau Erasmus+. L'enseignement de la langue anglaise désormais mutualisé entre les sites de Metz et Épinal témoigne d'une volonté de renforcement à cette préparation.

La pertinence de la place accordée à l'écriture à la fois comme objet de recherche et comme outil de formation trouve une réelle pertinence dans la formation. L'acception très large du terme de recherche, définie au sein de l'ESAL selon une « démarche de curiosité, d'exploration et d'expérimentation » témoigne parfois d'une certaine confusion entre les conditions habituelles de contextualisation du travail artistique ou de l'acquisition méthodologique nécessaire et de sa documentation avec la constitution de la recherche académique en tant que telle. Mais aux côtés d'enseignants-praticiens reconnus, une nouvelle génération d'enseignants et de conférenciers, aux parcours mixtes, issus des écoles d'art, mais aussi d'universités (dont le nombre exact n'est toutefois pas précisé), incite à donner une place revendiquée à l'écriture, ce qui est notable à ce niveau de formation en trois ans. Les apports d'intervenants évoqués en recherche sont moins probants que la place revendiquée du mémoire qui est interrogée lors de l'admission en 2^e cycle et qui constitue même une « motivation de poursuite des études ».

Une première préparation affirmée et tournée vers le monde professionnel. Héritière de la culture ouvertement professionnalisante du DNAT, la formation maintient l'exigence d'une durée de stages particulièrement longue dans son cursus : six semaines au total. Les apports professionnels, sous forme de *workshops* pratiques, sont nombreux et de multiples contributions impliquent des acteurs locaux, musées, galeries, scène de musique actuelle, éditeur. En dépit d'une démarche professionnalisante très aboutie dans la construction de ce diplôme, il convient de noter que désormais, l'insertion professionnelle directe après le DNA *Design* est devenue l'exception, puisque la majorité des étudiants poursuit vers un 2^e cycle, souvent en *Communication* à Metz, ou parfois ailleurs en Europe en école supérieure d'art.

2. L'organisation pédagogique de la formation

Une équipe pédagogique solidaire et resserrée avec des objectifs clairement définis. Le programme est clairement construit pour développer les compétences d'auteurs-illustrateurs ayant un sens critique. Cette exigence commune traverse les sites des formations AP et de l'ESAL, ce dont attestent les divers rapports de jurys du DNA.

Un ensemble cohérent enrichi par les outils numériques. Outre les échanges ponctuels de semaines partagées, déjà signalés avec le site de Metz, le confinement a contraint l'école à l'expérimentation et à la mise en place de divers moyens d'échanges par visioconférence, par partage de fichiers dématérialisés, ou par podcast, en particulier lors des diplômes de juin 2020. La « présence en ligne » et la création d'un « site web personnel » (vitrine ou portfolio) sont fortement encouragées dans le cursus en design, ce qui favorise la visibilité du travail au-delà de l'obtention du DNA. Ces expériences ont montré certains avantages jusque-là méconnus qui s'intègrent désormais à la pédagogie.

L'apprentissage de l'anglais en ligne ou en ateliers, mais sans professeurs affectés jusqu'en 2020. Conscients d'un renforcement devenu nécessaire, l'enseignement de la langue anglaise est désormais mutualisé entre les sites de Metz et Épinal. En plus des cours mutualisés avec Metz, l'enseignement de l'anglais fait appel, depuis 2020, au service en ligne *Linguaskill Anywhere*, qui délivre une attestation et reste accessible 18 mois après le diplôme, y compris pour le DNA. Par ailleurs, des ateliers pédagogiques ont lieu en anglais. L'accompagnement à l'apprentissage du français langue étrangère (FLE) des étudiants entrants non francophones devrait être rétabli après avoir été suspendu.

Une première formation continue en partenariat avec la HEAR. Il existe actuellement un partenariat avec la HEAR de Strasbourg, sous forme d'ateliers sur l'image imprimée. De nouvelles propositions envisagées avec le même partenaire pourraient être déclinées avec profit.

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

Une très forte attractivité malgré une présence en ligne perfectible. La forte cohérence assumée de ce cursus en trois ans est renforcée par un recrutement séparé d'une première année et l'affirmation d'une thématique centrale autour du narratif ainsi que, paradoxalement, par l'absence actuelle de cycle supérieur sur site. Le nombre élevé de candidatures pour un nombre limité de places montre une très forte attractivité et une sélectivité initiale importante (30 inscrits pour 250 candidats environ). La formation assure sa visibilité par divers moyens classiques : présence dans les salons étudiants et les sites tels que ceux de l'ANdEA, du CNAP, ou Campus Art, etc. La rubrique en ligne dédiée aux diplômes DNA du site d'Épinal n'a pas été mise à jour depuis 2015, ce qui pose problème.

Les taux de réussite sont très bons (98 %) et les effectifs, presque constants, montrent peu de décrochages au cours de la période évaluée. Les dispositifs d'accompagnement des étudiants sont diversifiés, mais peu visibles à l'extérieur.

La poursuite d'études se fait à l'extérieur de l'établissement et l'insertion directe reste une réalité difficile à évaluer, alors qu'elle concerne désormais près de 40 % des effectifs. Comme rappelé plus haut, la poursuite d'études domine (60 à 70 % des diplômés entre 2019 et 2020) parmi les orientations prises après le passage de ce DNA même si elle est en baisse ces dernières années (elle était d'un tiers dans la période précédant cette évaluation). Du fait de l'absence d'un 2^e cycle en Design dans l'école, les poursuites d'études se font presque exclusivement dans d'autres établissements. Ainsi, 30 à 40 % des diplômés sont en insertion directe après le diplôme, d'où le besoin d'analyse qualitative de leur devenir. Le projet d'un réseau *Alumni* en cours de constitution, avec une publication imprimée en projet, utile pour caractériser l'attractivité actuelle. Il sera probablement confronté à la variété des parcours individuels liés aux poursuites d'études.

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

Une écoute et des échanges faciles au niveau du site, beaucoup moins à l'échelle de l'établissement. Une première instance pédagogique comportant des représentants étudiants élus et les coordinateurs d'année se réunit avec la direction du site d'Épinal sous la forme du comité pédagogique. L'établissement est doté par ailleurs d'un Conseil de la Formation et de la Vie Étudiante (CFVE) qui est réuni trois fois par an. Lors de la visite, il a été souligné le manque de représentativité et de prise en compte de leur parole. Cette problématique se retranscrit d'ailleurs par la présence d'un seul représentant étudiant au CA pour les deux sites du pôle Arts Plastiques, ce qui rend inaudibles la voix des étudiants non représentés par l'alternance des CA dans chaque ville.

Conclusion

Points forts

- La mise en œuvre d'une thématique bien identifiée qui traverse et réunit les deux sites AP autour du récit en image avec une prise en compte de l'écrit, valorisé au plan éditorial.
- Une inscription sur le territoire, reconnue et un réseau de partenaires locaux actif.
- Une cohérence pédagogique facilitée et un travail d'équipe qui tiennent à l'échelle du site, tout en restant ouverts sur le territoire et aux autres formations AP.

Points faibles

- L'autonomie relative du site et sa trop grande cohérence interne, qui ne doivent pas mener à des formes d'isolement telles que le montre le site web en l'état.
- Le suivi et les mises à jour d'outils numériques publics qui sont en retrait des activités et réalités engagées en interne et au-delà de la formation.

Recommandations

- Veiller à maintenir une visibilité des activités pédagogiques actuelles sur le web.
- Rendre plus claires pour les étudiants les actions pédagogiques qui réunissent les composantes AP et développer les liens déjà engagés avec le pôle musique et danse.

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

Établissement

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ART DE LORRAINE (ESAL)

Présentation de la formation

La formation conduisant au diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) option *Art* conférant le grade de master, dispensée à Metz, est l'une des deux composantes, avec l'option *Communication*, du Pôle Arts Plastiques (AP) de l'École supérieure d'art de Lorraine (ESAL). Ce cursus s'inscrit dans un continuum avec le diplôme national d'art (DNA) option *Art* de l'ESAL qui comprend par ailleurs un cursus DNA option *Design* (nommé Design d'expression) à Épinal, un DNSEP option *Communication* (duquel il a été séparé en 2017) et un pôle Musique & Danse (MD) préparant au diplôme d'État (DE), situé au conservatoire de Metz.

1. La politique et la caractérisation de la formation

La stratégie pluridisciplinaire de la formation DNSEP Art est encore embryonnaire. La formation s'inscrit dans la stratégie globale de l'ESAL à travers la pédagogie par l'expérimentation qui allie théorie et pratiques, qu'elle prône et met en œuvre. La singularité d'un EPCC associant art, musique et danse devrait toutefois permettre des croisements interdisciplinaires stimulants et plus efficaces dans la formation. Si la même équipe enseignante suit les DNA et les DNSEP, la formation devrait renforcer l'atout majeur de l'ESAL qui réside dans les possibilités de transversalités entre formations, bénéficier davantage de la proximité des partenaires du spectacle vivant qui amène une forme d'émulation et multiplier les exemples d'installation intégrant musique et danse qui sont une forme d'appel à cette transversalité et l'expression d'une singularité. Le rapport d'autoévaluation de la formation insiste sur la continuité avec le premier cycle mais il manque de précision quant aux singularités réelles de la phase projet.

Les coopérations transfrontalières sont intéressantes pour le cursus mais ne favorisent pas suffisamment les mobilités. La quatrième année, à travers le dispositif *Erasmus+*, peut être consacrée à une année de mobilité. Elle s'appuie à cette fin sur les neuf conventions partenariales dont dispose l'ESAL avec des écoles pour réaliser des mobilités sortantes (3 par an les deux dernières années de la période évaluée, malgré la pandémie) mais elle n'arrive pas à attirer des mobilités entrantes, ce à quoi elle devrait remédier.

La formation à la recherche est axée exclusivement sur le mémoire et les ARCs. Le DNSEP s'appuie essentiellement sur un apprentissage théorique et plastique classique pendant deux années, qui font suite au cycle « programme », et sur la rédaction du mémoire. Les différentes fonctions de directeur de recherche/directeur de mémoire/directeur de coordination (pour chaque étudiant) sont toutefois peu différenciées, soulignant pour le comité une forme de dissonance quant à la compréhension du terme de « recherche ». Le mémoire de fin d'études est envisagé comme un outil de méthodologie pour interroger la problématisation. Pour assurer cette formation à la recherche, l'équipe pédagogique compte un petit nombre d'enseignants impliqués dans la recherche (cinq docteurs) qui exercent par ailleurs une activité professionnelle, ce qui confirme ce lien étroit entre recherche et création dans la formation mais ne rend nullement compte d'un adossement à proprement parler du DNSEP à la recherche.

Des partenariats culturels plus que socio-économiques et la pédagogie de monstration renforcent la professionnalisation essentiellement à travers l'expérimentation. La formation s'appuie sur les relais locaux ou nationaux dont bénéficie l'ESAL (centres d'arts, festivals, éditeurs) en faisant ressortir deux éléments forts dans sa volonté d'accompagnement des étudiants et des futurs diplômés : la plateforme numérique « PRESAGE », qui recense les appels à projets, les offres d'emplois, etc. en accès direct mais qui est inaccessible pour l'instant, et le tiers lieu « Bliiida ». Une association d'*Alumni* est en cours de constitution. Les enjeux de professionnalisation pour ce DNSEP sont donc liés pour l'essentiel à des acteurs externes, fragilisant la position de l'école en la matière. Une politique incitative existe pour encourager les étudiants à acquérir des expériences de terrain, notamment par des stages obligatoires en 4^e année (9 semaines) qui sont toutefois peu valorisés dans le

programme (4 ECTS seulement). C'est principalement à travers la mise en place d'accrochages et d'expositions que s'articule la formation : du concept à la forme plastique, de la construction d'une exposition jusqu'à la médiation du travail. Il est à noter le projet « Vitrine » qui est à la fois un lieu effectif de monstration, mais aussi une plateforme de rencontres avec des curateurs ou d'autres artistes. Le catalogue des diplômés DNSEP est un enjeu important pour la suite des parcours et sa réalisation est évidemment formatrice, enjeu qui doit être piloté de manière renforcée. Comme mentionné plus bas le suivi de l'insertion professionnelle est en effet bien restreint.

2. L'organisation pédagogique de la formation

Les étudiants de la formation profitent d'accompagnement individualisé. Cet accompagnement spécifique et individualisé qui s'articule autour de l'expérimentation, de l'acquisition d'une méthodologie de travail, de l'accès à une diversité de pratiques et des cultures, dans un but de professionnalisation. Il se concrétise notamment par un élément fort, le choix d'un directeur de recherche plastique, permettant un accompagnement sur mesure. Pour les élèves qui viennent du premier cycle, c'est la même équipe enseignante DNA/DNSEP qui les suit en 2^e cycle, ce qui permet une continuité dans le suivi pédagogique du parcours de l'étudiant.

La formation, qui développe une pédagogie en vue de la professionnalisation, bénéficie aussi des ateliers techniques pointus (« PAN » - photographie argentique et numérique en pleine organisation et « EDITON ») et des espaces d'exposition (la galerie pour Metz) dont dispose l'ESAL et qui constituent des atouts pour elle.

Une ouverture à l'international peu développée. Des cours d'anglais sont mis en place depuis le confinement au moyen de la plateforme « Teams » et de l'outil « Learning Management System Cambridge ». L'enseignement de l'anglais (qui représente 144 heures du programme, soit près de 17 %) a donc connu un saut qualitatif, pouvant favoriser à terme les voyages et les mobilités. Les échanges internationaux sont les choix d'un binôme enseignant/étudiant afin de trouver les meilleures destinations. Cependant, la connaissance des écoles partenaires reste très difficile par manque d'outils, même si les enseignants ont la possibilité de faire eux aussi des échanges afin de mieux cerner les spécificités des partenaires.

La formation n'est pas ouverte à la formation continue ni en alternance. Elle se déroule en formation initiale uniquement. En dehors de cours du soir de pratiques amateurs et des conférences ouvertes au public, elle ne s'envisage pas en formation continue alors qu'elle pourrait bénéficier de cette ouverture en matière de ressources propres et de valorisation des compétences auxquelles elle forme.

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

Une attractivité et une visibilité limitées en matière de moyens. Si le nombre d'étudiants est stable durant la période évaluée (23 étudiants en 2018-2019 et 2020-2021, avec une légère baisse à 20 en 2019-2020), il reste relativement bas, comme celui du 1^{er} cycle et affiche des variations entre la 1^{re} année (dont les effectifs sont légèrement en baisse) et la 2^e année (dont les effectifs sont légèrement en hausse). On note également un manque d'attractivité externe, le nombre de candidats externes entrant directement en 2^e cycle étant relativement bas (3-4 candidats par an). Il est regrettable que la formation n'analyse pas son attractivité ni les pistes de son amélioration en s'appuyant sur les dispositifs d'information-communication de l'école.

Le suivi des étudiants n'est pas encore suffisamment soutenu. L'enquête de suivi des étudiants et la visite ont souligné la situation difficile d'élèves en situation post-covid et un accompagnement de l'école encore fragile en la matière. Le devenir des étudiants est peu décrit et analysé, sur le plan quantitatif et qualitatif, ce à quoi la formation doit remédier. L'insertion professionnelle n'est pas analysée.

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

Un processus d'amélioration continue encore limité. Le dialogue est surtout assuré au sein d'instances réglementaires comme le CFVE ou propres à l'établissement comme les comités pédagogiques composés d'élus étudiants et de coordinateurs des différentes années. Selon le comité, l'outil d'évaluation des enseignements par les étudiants mis en place depuis 2014 a un impact limité, la voix étudiante restant peu entendue. Le comité note que les rapports de diplômés sont rédigés chaque année par des personnalités extérieures, permettant de nourrir la réflexion sur la pédagogie et l'offre de formation.

Conclusion

Points forts

- Des partenariats divers de l'école dont la formation bénéficie ;
- Une expérimentation au cœur de la formation et notamment celle, centrale pour la formation, de la monstration ou des potentialités offertes par la richesse des ateliers ;
- Un suivi étudiant individualisé.

Points faibles

- Une attractivité externe limitée de la formation,
- Des potentialités de transversalité entre champs disciplinaires inexploitées,
- Un adossement à la recherche qui se limite au suivi du mémoire,
- Une ouverture à l'international très limitée tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif,
- Une visibilité et un accompagnement à la professionnalisation, encore insuffisants.

Recommandations

- Renforcer la pluridisciplinarité dans la formation au moyen de collaborations, d'expérimentations avec d'autres pôles sur des objets thématiques pouvant être transversaux. Mieux cibler et structurer les partenariats socio-économiques de la formation en prenant appui sur des partenariats déjà existants,
- Rendre plus efficiente la politique internationale en l'assortissant d'un cycle d'animations, permettant une ouverture plus large de la formation sur la scène internationale de l'art,
- Améliorer l'attractivité de la formation,
- Améliorer le suivi du devenir des diplômés, dans une perspective de pilotage de la formation.

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

Établissement

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ART DE LORRAINE (ESAL)

Présentation de la formation

Le Diplôme national supérieur d'expression plastique (DNESP) option *Communication* est, avec le DNESP option *Art*, l'une des composantes du pôle Arts Plastiques (AP) du site de l'École nationale d'art de Lorraine (ESAL) localisé sur le site de Metz. L'école comprend par ailleurs un diplôme national d'art *DNA Design* (mention *Design d'expression*) à Épinal et un pôle Musique et danse préparant au diplôme d'État, situé au conservatoire de Metz. Émancipé de l'option Art depuis 2017, le DNSEP *Communication*, correspondant au « niveau projet », est accrédité depuis le début de ce contrat et confère le grade master. La mention singulière « Arts et langages graphiques » de cette option témoigne d'un double attachement : celui des arts plastiques dont il est récemment issu et celui du graphisme considéré comme un langage, déjà présent en *DNA Communication*, mais aussi en *Design*. Le rapport d'autoévaluation de la formation, qui insiste sur la continuité avec le premier cycle, manque de précision quant aux singularités réelles du niveau projet.

1. La politique et la caractérisation de la formation

Un cursus dynamique et solide en cohérence avec le DNA. Depuis le récent agrément, les échanges nombreux de la communication avec l'option *Art* ont été conservés, en particulier à travers l'atelier d'écriture du mémoire, les séminaires et les ARCs. Cette construction sur un mode optionnel favorise, selon les experts, les parcours singuliers. L'ambition portée par l'école de renforcer l'interdisciplinarité voire la transdisciplinarité des formations n'est pas encore formalisée ni transcrite dans la maquette pédagogique. Or le projet construit, autour de la « *permaculture* », entre les pôles AP et Musique et danse (MD) pourrait être un levier d'attractivité.

Les échanges frontaliers dominent, par leur vivacité dans la géographie, des échanges internationaux, qui restent eux à étendre et à développer. Tous les échanges ont bien sûr été limités d'une part de manière conjoncturelle par le confinement lié à la COVID 19 (aucune mobilité entrante durant la période évaluée ; 3 mobilités sortantes en 2018-2019, mais 0 en 2019-2020 et 2020-2021), et d'autre part par le manque de ressources affectées à cette activité. Néanmoins, des perspectives d'amélioration pourraient être envisagées grâce à la nouvelle fonction de direction des relations internationales (RI), qui a pour objectif de développer l'internationalisation de l'offre de formation de l'établissement, autant sur le plan quantitatif (nombre de mobilités) que qualitatif (animation des cadres partenariaux internationaux). Ce développement pourrait s'appuyer sur certains projets pédagogiques, comme le *Pangramme : Learning type design* qui réunit une collection typographique de près de 200 projets de 25 pays et présente une dimension pédagogique et internationale évidente au-delà du seul intitulé.

L'initiation à la recherche est largement centrée sur l'écriture du mémoire. Le travail d'écriture et de valorisation des mémoires du DNSEP est un ancrage fort et revendiqué par l'école. Par ailleurs, la participation à deux ARCs parmi les cinq proposés est imposée chaque semestre. Le principe original d'exposition de ces mémoires (« Écllosion plastique ») témoigne de cet intérêt collectif pour l'écrit des plasticiens auteurs. Leur conservation confiée à la médiathèque soulève encore l'intérêt porté à ces pratiques, suivies de manière transversale par le séminaire « Extra-Texte ». Si la réalité d'un double encadrement personnalisé du travail de DNSEP est tout à fait souhaitable, l'expression retenue de « *directeur de recherche* », déjà utilisée en DNA, à côté de celle de « *directeur de mémoire* », crée une confusion sur la réalité de ces pratiques au niveau projet. Le comité invite l'équipe enseignante qui compte un nombre réduit de théoriciens (3 docteurs seulement) à développer davantage l'adossement de la formation à la recherche par la formalisation par exemple de *workshops* spécifiques. Néanmoins, comme le rapport d'autoévaluation ne manque pas de le signaler, l'écart entre le statut des PEA et les missions d'enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur pose problème pour animer et définir de véritables activités de recherche, au niveau DNSEP ou post master dans les écoles territoriales.

Un réseau actif des partenaires culturels du Grand Est. Pour l'école dans son ensemble, on ne compte pas moins de 85 à 110 partenariats par an. Le site de Metz compte un réseau varié et actif de partenaires : le « FabLab Bliiida », une école allemande à Potsdam, un centre d'arts au Luxembourg avec le projet *Casino Display*. Le projet Gaïa dont l'Arc électrique impliquent aussi des partenaires institutionnels ou privés sans oublier le Centre Pompidou-Metz. Le projet d'incubateur *Fluxus*, porté par la DRAC pourrait à terme concerner un designer graphique. Les rencontres avec des professionnels sont évidemment fréquentes au fil des études. Elles sont complétées lors de journées plus formalisées de discussion avec d'anciens diplômés. Pour parfaire la professionnalisation étudiante et hors programmes d'échanges *Erasmus*, un stage de neuf semaines est obligatoire. Cependant, malgré les actions menées en faveur de la professionnalisation par la formation ou l'établissement, le sentiment qui domine l'étude de satisfaction établie en 2022 reste celui d'une relative impréparation à la vie active. Un déséquilibre apparaît entre la dynamique permise par le réseau « Verdandi » (pôle MD) et la relative faiblesse des relais actuels en AP. L'exposition de diplômés et le catalogue, dispositifs communs à l'établissement, participent enfin au sentiment d'appartenance, mais leur efficacité pour l'insertion professionnelle n'est pas véritablement interrogée.

2. L'organisation pédagogique de la formation

Une logique de parcours individualisés favorisant l'articulation entre théorie et pratique. En phase projet, l'autonomie de l'étudiant est encouragée par une grande liberté dans ses choix pédagogiques. Les parcours en communication se construisent identiquement pour les trois semestres, qui précèdent celui du diplôme. Le suivi individuel de mémoire est complété par le choix d'un des trois séminaires théoriques centrés sur le texte et sa matérialité, sur l'espace en art ou le travail sonore, ce qui constitue une singularité propre à l'ESAL. Cette trame simple présente une garantie de cohérence et une variété de pratiques relevées dans les rapports de diplômés.

Un renforcement en cours de divers ateliers techniques pour accompagner des projets plastiques variés. Les ateliers d'édition (« Edit*On »), de photographie (« P.A.N. »), dont l'aménagement est en cours de finalisation, les « Ateliers Gaïa » (aménagement d'un espace), ou « Radio-Théorie » (son) sont autant de moyens pédagogiques différents. Ils permettent autant la réflexion à partir de situations que la réalisation d'images, de dispositifs ou de publications par l'expérimentation. En raison des contraintes du confinement, certaines pratiques d'échanges en visioconférence, et de partages numériques de fichiers ont été durablement et positivement adoptées par les communautés.

Malgré un accompagnement attentif et encouragé, les moyens accordés pour l'appui à l'internationalisation sont encore insuffisants pour un plus large déploiement. L'enseignement de la langue anglaise, qui a lieu par niveau depuis le DNA, est renforcé par un support pédagogique à distance (*Linguaskill Anywhere*). Le suivi des projets d'échanges *Erasmus+* offre un potentiel limité de partenaires pour les départs, qui étaient donc rares avant la pandémie. Le montant des bourses et des aides ne suffit pas à motiver les étudiants pour franchir le pas d'un semestre à l'étranger synonyme de coûts très importants, alors même que la sociologie étudiante dans le domaine de la culture est marquée par un niveau socioculturel supérieur à la moyenne nationale. Concernant les mobilités entrantes, nulles dans la formation, l'absence de cours FLE, actuellement suspendus, constitue aujourd'hui un point faible pour l'école.

La formation n'est pas ouverte à la formation continue ni en alternance. Elle se déroule en formation initiale uniquement. En dehors de cours du soir de pratiques amateurs et des conférences ouvertes au public, elle ne s'envisage pas en formation continue alors qu'elle pourrait bénéficier de cette ouverture en matière de ressources propres et de valorisation des compétences auxquelles elle forme.

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

La visibilité de la formation est réelle, mais peu distincte de celle de l'établissement et certainement perfectible pour une attractivité durable. Le format singulier et très récent des *Temps d'Être Ensemble* (TDEE), animés par thématiques, pourrait probablement porter ses fruits pour motiver les étudiants à ne pas quitter l'établissement après le DNA (les promotions passant d'une bonne vingtaine à moins d'une dizaine en 1^{re} année de DNSEP *Communication*, hors *Érasmus+*, soit plus de 50 % de réorientation ou d'insertion directe). Avec une vingtaine d'étudiants dans la formation au total, les effectifs restent stables d'une année sur l'autre, mais restent 50 % en deçà des capacités d'accueil annoncées. L'apport potentiel du DNA *Communication* d'Épinal, pourtant en cohérence thématique, doit donc être faible en termes d'effectifs.

Les retours des jurys sont très positifs, en s'appuyant notamment sur les très bons taux de réussite. Les comptes rendus de jurys de diplômés sont aussi l'occasion de vérifier la qualité professionnelle régulièrement soulignée et lisible dans les projets.

Des actions volontaires, mais un recul encore insuffisant pour en mesurer les effets. La formation ne fournit pas de données sur le devenir de ses diplômés. Il est vrai que le DNSEP *Communication* n'a finalement que cinq années d'existence et de diplômés à analyser, mais cela reste prioritaire. En termes d'accompagnement, l'école vient de mettre en place des outils plus précis de suivi tels que :

- La mise en œuvre d'une plateforme numérique à destination des jeunes diplômés, « Présage », en commun avec les écoles supérieures d'art et de design du Grand Est, dont la connexion reste actuellement inaccessible,
- La constitution à venir d'un réseau d'anciens étudiants diplômés.

Le comité encourage l'école à poursuivre ses efforts en la matière.

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

Les instances fonctionnent et l'écoute des étudiants est bonne. Le comité pédagogique joue son rôle de relais, mais l'épisode de la pandémie a laissé des traces amères et certaines désillusions rendent difficile la relève. Certains ont évoqué une école « déprimée » lors de la visite, mais l'accompagnement mené par la formation a été salué.

Conclusion

Points forts

- Une cohésion pédagogique et des fertilisations tant avec l'option *Art* qu'avec le milieu artistique local et frontalier,
- Une formation dynamique, avec des personnels pédagogiques fortement impliqués,
- Un accompagnement collectif du travail de mémoire qui est loin d'être relégué au rang de *pensum*.

Points faibles

- Des échanges internationaux encore trop exclusivement centrés sur le frontalier,
- Un nombre d'étudiants limité par rapport aux moyens et aux ambitions affichées,
- Un adossement à la recherche, défini surtout en interne, qui n'a pas encore trouvé son expression complète ni son réseau,
- Une absence de suivi des diplômés.

Recommandations

- Affirmer davantage les différences existantes entre le DNA et le DNSEP,
- Identifier de nouveaux partenaires académiques à l'étranger, pertinents pour le design graphique ou l'édition pour ouvrir davantage l'international au-delà du frontalier,
- Articuler les projets pédagogiques de l'Institut « Page » à la recherche plus « académique » en littérature ou à d'autres formes de l'écrit scientifique,
- Mettre en place un suivi des diplômés.

Liste des sigles

A

ANdEA	Association Nationale des Écoles d'Art
ANRT	Atelier National de Recherche Typographique
ARC	Atelier de recherche-création

C

CA	Conseil d'Administration
CFVE	Conseil de la Formation et de la Vie étudiante
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CRGEL	Conférence régionale des Grandes écoles de Lorraine
CV	Curriculum Vitae

D

DAAC	Délégation Académique pour l'Art et la Culture
DE	Diplôme d'État
DNA	Diplôme National d'Art
DNSEP	Diplôme National Supérieur d'Expression Plastique

E

EEIGM	École Européenne des Ingénieurs en Génie des Matériaux de Nancy
ENIM	École Nationale d'Ingénieurs de Metz
ENSAD	École Nationale Supérieure d'Art et de Design de Nancy
ENSGSI	École Nationale Supérieure en Génies des Systèmes et de l'Innovation (Nancy)
EPA	Entretien Professionnel Annuel
EPCC	Établissement Public de Coopération Culturelle
ESAL	École supérieure d'art de Lorraine (Metz/Épinal)
ESITC	École Supérieure d'ingénieurs des Travaux de la Construction
EUR	École Universitaire de Recherche

F

FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
-------	--

G

GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois, des effectifs et des Compétences
GPRH	Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
HEAR	Haute école des arts du Rhin (Strasbourg/Mulhouse)

L

Labex	Laboratoire d'excellence
LDG	Lignes De Gestion

P

PIA	Programme d'Investissements d'Avenir
PIB	Produit Intérieur Brut
PLES	Pôle Lorrain d'Enseignement Supérieur
PPI	Plan Pluriannuel d'Investissements
PPR	Programme Prioritaire de Recherche
PR2A	Pôle de Recherche en Art et en Architecture

R

RAE	Rapport d'Auto Évaluation
-----	---------------------------

RH Ressources Humaines
RI Relations Internationales
RIFSEEP Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel

S
SI Système d'Information

V
VAE Validation des Acquis de l'Expérience

Observations de la directrice de l'ESAL



Madame Lynne Franjié, Directrice,
Département d'évaluation des formations
Monsieur Pierre Glaudes, Directeur,
Département d'évaluation des établissements
HCERES

Metz, le 7 mars 2023

Lettre d'observation de la directrice générale de l'École supérieure d'art de Lorraine Metz - Épinal à propos du rapport d'évaluation de l'établissement et des formations arts plastiques

Comme le souligne le comité d'experts dans l'introduction au rapport, l'École supérieure d'art de Lorraine, EPCC pluridisciplinaire situé à Metz et à Épinal, au Nord et au Sud du sillon lorrain, est évaluée pour la première fois. Cet exercice inédit, qui s'ajoute à l'évaluation des formations, a été facilité par l'accompagnement et la disponibilité attentive aux questions de la direction des interlocuteurs du HCERES. Dans ce cadre, la directrice générale a sollicité l'ensemble des acteurs de l'école pour un processus de travail collaboratif coordonné entre les sites et les formations par une personne dédiée à l'information, à la méthodologie partagée et à la collecte des éléments constitutifs des différents rapports. Deux années d'évaluation succèdent à deux années marquées par la crise sanitaire. La journée d'auditions par le comité le 13 septembre dernier a été une expérience majoritairement positive pour les protagonistes interviewés, elle a estompé des appréhensions et contribué à considérer l'évaluation comme une stimulation accrue de dialogue interne et externe, grâce à la qualité de l'écoute des experts.

Le rapport définitif est reçu avec attention, les constats font écho à la sincérité des autoévaluations, et les recommandations sont entendues et prises en compte comme autant de préconisations pour l'évolution de l'établissement. Il permet d'envisager la phase projet à la fois avec confiance pour la reconnaissance de la qualité du travail effectué au fil des dix ans d'existence de l'ÉSAL, mais aussi avec lucidité quant aux défis à relever et des engagements à prendre pour franchir une étape qui inscrira durablement et visiblement l'établissement dans l'enseignement supérieur culture à l'échelle nationale, transfrontalière et internationale.

Dans un contexte général d'enjeux financiers et de transitions civilisationnelles également inédit, la concomitance des échéances de ce mois de mars 2023 témoigne des réflexions importantes à mener de front pour y parvenir : le dépôt des documents relatifs à la phase projet de l'évaluation tenant compte des recommandations le 24 mars, la finalisation du Document stratégique pluriannuel, DSP, élaboré avec la DRAC Grand Est le 28 mars pour le suivi des axes de développement, et le vote du budget primitif en conseil d'administration le 29 mars attribuant les moyens de la mise en œuvre des actions.

La ligne générale des recommandations du comité d'experts n'est pas éloignée de celle des orientations du projet d'établissement pour les années 2023 - 2025 proposé par la direction générale lors du renouvellement du contrat validé le 8 septembre dernier par le conseil d'administration : ce qui représente

un point encourageant, et qui pointe une nouvelle fois les ressources humaines et financières à développer, portant également notre vigilance sur le rythme et les priorités à adopter afin d'atteindre nos objectifs.

Par ailleurs, cette évaluation participe vertueusement à élargir le dialogue de gestion à l'échelle de l'établissement, au-delà de chacun des sites ou du suivi des contributions fléchées vers chacune des formations, et à rendre plus lisible le projet de l'ÉSAL décliné par thématique et par site. Les objectifs du DSP travaillés par l'équipe de direction avec les conseillers musique - danse et arts plastiques de la DRAC y contribuent en termes de soutenabilité budgétaire, de renforcement de l'insertion professionnelle, de structuration de la démarche de qualité pédagogique, de développement de la recherche, de la stratégie internationale, de la diversité et de la démocratisation, de l'écoresponsabilité, et de la pluridisciplinarité. Il est dommage que ce dialogue essentiel avec les services décentralisés de l'État soit entravé par un renouvellement fréquent des conseillers arts plastiques à Metz, entraînant des périodes de vacance de poste longues : notre interlocuteur actuel quitte ses fonctions fin mars 2023 pour prendre la direction de la recherche à l'ENSAD de Nancy.

L'habilitation des sept formations arts plastiques et spectacle vivant est préparée par des comités différents : six experts du HCERES pour les trois DNA et deux DNSEP arts plastiques, trois inspecteurs de la DGCA, ministère de la Culture pour le DE musique, tandis que le DE danse délivré par notre ministère de tutelle ne fait pas l'objet de cette évaluation. Dans cette configuration, pour la phase bilan, le comité d'experts du HCERES a pris connaissance du rapport d'autoévaluation de l'établissement multisite et pluridisciplinaire, et des rapports d'autoévaluation des formations arts plastiques exclusivement, puis a auditionné près de quatre-vingts acteurs de toute la communauté de l'ÉSAL lors une journée au siège à Metz. Les experts ont découvert les formations spectacle vivant lors de ces rencontres.

La trajectoire de l'EPCC ÉSAL multisite et pluridisciplinaire créé en 2011 par la fusion de deux écoles d'art, l'école de l'image à Épinal et l'école d'art de Metz, est dense. Les deux établissements délivraient alors des diplômes différents : un DNAT à Épinal, deux DNAP et DNSEP à Metz. L'avènement des DNA a estompé la distinction entre les formations de troisième année, pourtant le parcours spinalien conserve une spécificité dans son orientation professionnalisante dès la première année à l'image et à la narration, et une attractivité nationale différente des parcours en art et communication messins. En 2014, l'ÉSAL a intégré l'association CEFEDEM de Lorraine, élargissant son offre d'enseignement supérieur artistique à la musique, puis en 2017, à la danse par l'avènement d'une nouvelle formation au sein d'un Pôle musique et danse hébergé au Conservatoire à Rayonnement Régional de l'Eurométropole de Metz : un enseignement supérieur artistique orienté vers la pédagogie et destiné aux artistes musiciens et danseurs. L'ÉSAL est une des trois écoles supérieures d'art plurisectorielles en France.

Cette trajectoire d'une dizaine d'années est jalonnée de réformes des diplômes, de l'histoire propre à chacune des formations, de leur rythme académique spécifique et des finalités professionnelles différentes, et de l'adossement de la pédagogie à un écosystème local riche. Cette diversité résumée ici, colore et fertilise l'ensemble des formations, mais il est important de souligner que « faire école » au-delà du développement d'outils de communication interne ou de mutualisations pédagogiques, nécessite l'appropriation du projet d'établissement par ses acteurs et s'inscrit dans une temporalité longue. Les deux années de crise sanitaire qui précèdent ces deux années d'évaluation ont ralenti ce processus de brassage et de collaborations pourtant précieux à une dynamique collective transversale pour l'ÉSAL. Cependant, dans une dynamique d'évolution, le projet de l'école repose résolument sur une volonté de dépasser un premier stade de développement en revendiquant sa vocation pluridisciplinaire arts plastiques - musique et danse. Cette identité d'école affirmée permettra également la singularisation des profils professionnels des étudiants, artistes - plasticiens, artistes - auteurs et artistes - pédagogues. Cette évolution est un objectif spécifique du DSP qui sera observé à travers des indicateurs.

Dans ce contexte, **le programme pluridisciplinaire** mensuel baptisé Permaculture des arts et des utopies, développé à la rentrée 2021 - 2022 par un coordinateur commun à toutes les formations, est un levier d'attractivité qui sera davantage formalisé puis inscrit dans les maquettes pédagogiques à court terme. Dans cette ouverture plurisectorielle et de contacts à nouveau possibles, l'ÉSAL partagera volontiers avec l'ISDAT et la HEAR les expériences et les développements à venir comme le recommande le comité.

Le parcours professionnel de l'étudiant prend appui sur la transversalité des formations, sur des partenariats dans un contexte culturel et artistique dense et accessible permettant de nombreux échanges très actifs, des programmes de rencontres avec des experts spécifiques à chaque formation, les éditions des travaux d'étudiants, la participation des étudiants à beaucoup d'événements professionnels tels que les

salons et les festivals. Le comité a relevé de nombreux dispositifs portant un enjeu de responsabilité fort à poursuivre et consolider par un plan d'actions pérenne pour investir davantage la sphère socio-économique par des partenariats structurant dont le tiers-lieu Bliiida. Ce dernier projet est une priorité de l'école soutenue par les collectivités. L'ÉSAL identifie les situations d'insertion professionnelle propres à chaque formation et les efforts à mener pour améliorer de manière adaptée le suivi des Alumnis.

En termes de recherche, le comité encourage le développement de l'Institut Page qui porte d'une part les bases d'une thématique commune de l'écriture (un programme spécifique transversal aux diverses formations permettant la fertilisation entre processus créatif et recherche académique, en cohérence avec le positionnement de l'école en matière éditoriale, graphique et de la narration), et d'autre part, les amorces d'une politique de partenariats académiques à l'échelle internationale. Pour ce développement, comme pour celui de **la politique de valorisation et de transfert**, l'ÉSAL prend acte d'une politique de ressources à mettre en œuvre pour émanciper ces activités de la formation. La dynamisation de la recherche passe par l'affectation de fonctions support, de moyens humains et financiers, d'espaces et d'équipements dédiés, ainsi que l'accompagnement vers le doctorat ou la formation à la recherche. Un premier jalon pour favoriser ce développement serait l'évolution du statut des professeurs, PEA, une sollicitation récurrente des écoles territoriales vers le ministère de tutelle. La mise en place d'un conseil scientifique aux côtés des enseignants, dont un tiers de docteurs, accompagnera la formalisation de la politique de recherche à l'ÉSAL.

La stratégie internationale est encore embryonnaire, même si les projets via les mobilités, les partenariats académiques, les actions transfrontalières affirmées se développent, et que l'évolution mutualisée de l'enseignement de la langue anglaise depuis 2020 en fait progresser la pratique. La responsable des relations internationales fraîchement nommée a pour mission une coordination nécessaire à l'échelle de l'établissement.

En termes de formation, le comité a relevé **une organisation pédagogique des formations centrée sur l'étudiant** et encourage à poursuivre les efforts d'accompagnement personnalisé des projets étudiants. L'ÉSAL s'engage à améliorer une démarche qualité associant toute la communauté de l'établissement, et à identifier des indicateurs au-delà des retours des jurys de diplômes très positifs, en s'appuyant sur les très bons taux de réussite et un grand nombre de distinctions. Il est important pour l'ÉSAL de mieux valoriser ce que distingue le comité : l'apport de l'école en ouverture et en perspectives permettant aux jeunes une certaine forme d'émancipation dans une région au PIB, au taux de scolarisation et au taux de diplômés inférieurs à la moyenne. Les taux de réussite de près de 100% ne masquent pas de décrochage, mais témoignent de la réussite d'une transmission et d'un suivi de qualité engagés dans l'accessibilité et la démocratisation de l'enseignement supérieur artistique.

Le parcours individualisé favorise l'articulation entre théorie et pratique, et la formation bénéficie d'ateliers techniques et pédagogiques pointus. Le comité d'experts a visité le site de Metz en chantier en septembre, et le 4 mars a eu lieu l'inauguration d'un nouveau plateau pédagogique dédié à la photographie argentique et numérique, PAN, et à l'édition. L'ÉSAL a initié une politique immobilière globale et des investissements sont en cours : un tournant décisif pour une pédagogie innovante et attractive dans des espaces répondant aux normes d'accessibilité et de sécurité. Cette mutation intègre les enjeux d'écoresponsabilité, l'ÉSAL devra travailler collectivement la question de son impact environnemental.

Espace d'exploration, d'expérimentation et de recherche, **l'école d'art est un des lieux de pensée face aux évolutions accélérées** qui s'opèrent dans la société. Les défis sont nombreux pour ajuster les missions de l'enseignement supérieur artistique aux changements de paradigmes dus aux crises sur les plans sanitaires, financiers, migratoires, écologiques, de genres, de transmission...

Pour accompagner la conduite du changement, et soutenir les agents dans l'expression de leur besoins, l'école propose des formations sur mesure suivies volontairement par 40% du personnel, et des temps de réflexion en matière de connaissance de l'environnement de la fonction publique territoriale et des dossiers de fonds européens, de management et de cohésion d'équipes, de posture et d'innovation pédagogique, du relationnel face à l'étudiant, et d'intelligence collective autour des axes stratégiques de l'établissement. Ces dispositifs répondent à une partie des besoins mais le constat d'un taux d'encadrement administratif en deçà de celui observé généralement dans les écoles d'art territoriales mérite d'être traité pour préserver des équipes très engagées dans leur mission. C'est sur ce constat que la direction a largement communiqué et a proposé au cours de l'année 2022 la création d'un poste de direction du site arts plastiques à Metz. Le report de ce point au conseil d'administration de novembre 2022 laisse encore **une perspective de déploiement de l'équipe encadrante**. C'est sur cette équipe que reposent les enjeux d'accroissement des subventions affectées aux projets, de développement de l'outil de pilotage, de la vigilance quant à la proportion de la masse salariale dans le budget global de l'établissement, et de la soutenabilité budgétaire de l'ÉSAL. Pour

ce dernier point, les objectifs d'augmentation des ressources propres sont en cours de planification, via l'accroissement de l'offre des cours de pratique pour amateurs, une meilleure collecte de la taxe d'apprentissage, ainsi que le développement de la VAE vivement recommandé pour le spectacle vivant par la DGCA, et de la formation continue, actuellement embryonnaire en arts plastiques.

En termes de système d'information, l'EPCC devra résoudre l'interopérabilité entre, d'une part, les exigences d'un fonctionnement local lié à des applications métiers partagées avec l'Eurométropole de Metz, le Centre de gestion de la Moselle, et un environnement Microsoft 365 commun à tous les sites en conformité avec le RGPD, et, d'autre part, le schéma directeur national, l'ÉSAL utilisant déjà un logiciel de scolarité adapté à l'enseignement supérieur culture nommé Taïga.

Le retour à des conditions sereines d'enseignement post-COVID et les perspectives communes ouvertes par les chantiers actuels ont ranimé une énergie et une dynamique collectives. Le dialogue social tendu au sein des CT et CHSCT ces dernières années se présente dans une configuration radicalement renouvelée suite aux résultats des élections professionnelles du 8 décembre 2022.

Attentive au bien-être étudiant, l'ÉSAL s'engage à poursuivre le soutien sanitaire et social, répondre aux besoins exprimés par les étudiants au sein de la Commissions CVEC, conforter la contribution sur mesure de la Fédération médico-sociale d'Épinal, développer les actions en faveur de l'inclusion et de l'égalité, encourager la participation à la vie étudiante et l'expression étudiante, développer le sentiment d'appartenance, entretenir des temps de partage -comme Les Temps d'être ensemble, des espaces - temps ouverts à des thématiques librement proposées - et créer des lieux de convivialité. Les chantiers immobiliers actuels ouvrent des possibilités en faveur du développement de la vie étudiante, comme le projet de lieu de convivialité conçu par des étudiants pour des étudiants au sein du dispositif GAIA, des ateliers Gouvernance Architecture Ingénierie Administration. L'école se tient à l'écoute des initiatives associatives émergentes pour les soutenir et développer la culture de l'engagement. La vie étudiante est encouragée également à s'ouvrir à des actions destinées à l'ensemble de l'enseignement supérieur à l'échelle du territoire.

Pour les cinq années à venir, l'ÉSAL veille à choisir avec attention ses priorités au profit des étudiants et dans le respect des ressources humaines, pour accomplir une évolution désirée.

Nathalie Filser
Directrice générale de l'ÉSAL



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École Supérieure d'Art de Lorraine a eu lieu le 13 septembre 2022. Le comité était présidé par Madame **Nathalie PIERRON**, Directrice adjointe – études et recherche ENSBA Lyon) ; enseignante-chercheuse en art et design.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur Bernard BARATON, ancien Directeur général des services adjoint à l'école des hautes études en sciences sociales
- Monsieur Alain DECLERCQ, artiste et enseignant à l'ENSAD Paris,
- Monsieur Olivier HIRT, responsable du développement de la recherche ENSCI Paris
- Madame Téa LAURENT, Représentante nationale des étudiants aux écoles supérieures d'art et de design
- Monsieur Gilles ROUFFINEAU, enseignant dans l'option Design (mention « design graphique ») de l'École supérieure d'art et design de Grenoble – Valence.

Emmanuel MAHÉ conseiller scientifique, et Mathilde LE LUYER, 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)