

Document stratégique Pluriannuel

École supérieure d'art d'Avignon

Accréditations 2024-2029

A- Introduction : présentation de l'établissement

L'École supérieure d'Art d'Avignon (ESAA) est établissement public de coopération culturelle (EPCC) d'enseignement supérieur sous tutelle de la Ville d'Avignon et du ministère de la Culture. Elle forme chaque année environ 110 étudiant.es en vue de l'obtention du Diplôme National d'Art (DNA), valant grade Licence, et du Diplôme National Supérieur d'Expression Plastique (DNSEP), valant grade Master, option ART, mention « création » et mention « conservation-restauration de biens culturels ». L'ESAA fait partie des quatre formations françaises en conservation-restauration dont le diplôme habilite à intervenir sur les collections « Musées de France ». Cette double formation et l'importance accordée à la transversalité entre création et conservation-restauration confèrent à l'ESAA une place singulière dans le paysage des écoles d'art européen.

L'équipe de direction de l'ESAA est composée de Morgan Labar (directeur), Raphaëlle Mancini (administrateur) et Cécile Cavagna (responsable pédagogique). L'organisation de la gouvernance s'appuie sur les [statuts de l'établissement](#) définis en 2010 et 2011 dans le cadre de la création de l'EPCC. Elle est composée d'un conseil d'administration, d'un Conseil Scientifique et Pédagogique (CSP) et d'un Conseil de la Vie Étudiante (CVE).

Les locaux de l'École supérieure d'art d'Avignon sont situés sur deux sites, sur la commune d'Avignon :

- 500, chemin de Baigne Pieds, 84 000 Avignon (siège administratif, salles de cours et laboratoires de conservation-restauration). Surface : 2 300 m² plancher.
- 1, avenue de la Foire, 84 000 Avignon (ateliers de création). Surface : 1 098m².

chiffres-clés :

- 110 étudiant.es inscrit.es pour le cycle 2022-2023.
- 152 inscriptions au concours (et commissions d'équivalence en 2022) ; 630 inscriptions non-validées au concours d'entrée sur parcours sup pour 2023 (données au 22 mars 2023).
- Taux de boursiers annuel moyen de 50%. 63 % en 2021/2022, 42% en 2022-2023.
- Une équipe de 31 ETP à laquelle s'ajoutent de nombreux intervenants extérieurs.
- [Un budget d'1.826M€ en fonctionnement pour 2023 et de 35 000€ en investissement.](#), dont plus de 80% consacrés à la masse salariale.

B- Diagnostic

Le rapport d'auto-évaluation et/ou le rapport d'évaluation du HCERES indiquent les points positifs suivants :

- Une structuration administrative et financière remise à niveau depuis 2019.
- Une équipe résiliente et qui a su accompagner les étudiants jusqu'aux diplômes.
- Une poursuite de l'engagement des partenaires socio-culturels.
- En fin de période évaluée, une dynamique favorable pour l'école et les formations, liée aux recrutements et à la cohérence du projet conduit par la nouvelle direction.
- Une spécificité en art contemporain et en ethnographie pour le DNSEP mention *Conservation-restauration*.
- Une évolution de la formation par projet depuis la nouvelle direction.
- De bons taux de réussite aux diplômes.
- Des workshops et- chantiers-écoles communs aux deux mentions.
- La transversalité du DNA avec une première année commune et la poursuite d'enseignements théoriques communs en 2^e et en 3^e années.
- L'arrivée d'une nouvelle direction qui a permis de redéfinir la pédagogie par projet à partir de 2021.
- Le recrutement de nouveaux enseignants en *Conservation-restauration*.

Les faiblesses identifiées sont :

- Faiblesse des stages, des chantiers-écoles, de l'encadrement dans les deux mentions et contenu insuffisamment professionnalisant.
- Données chiffrées sur l'insertion professionnelle peu lisibles, incomplètes et peu utilisables.
- Transversalité abandonnée dès la L2.
- Abandon de la recherche.
- Sous-équipement en matériels spécifiques et techniques dans les ateliers, des bâtiments mal adaptés.
- Faiblesse des mobilités internationales des étudiants et des enseignants comme des partenariats.
- Absence de plans pluriannuels d'investissements et de visibilité à moyen terme.
- En conservation-restauration, un éclectisme des sujets d'étude avec des spécificités pour lesquelles l'ESAA ne dispose pas de spécialistes requis.

Les recommandations sont les suivantes :

- Reconstruire une stratégie de recherche en lien avec le nouveau projet et veiller à la soutenabilité budgétaire du futur projet de recherche et à sa qualité, notamment par le recours à des personnalités reconnues pour leurs compétences théoriques en art contemporain au service des deux mentions.
- Redévelopper le système des mobilités internationales (partenariats, aides, support administratif).
- Renforcer la capacité des enseignements techniques et les développer.
- S'assurer de la visibilité budgétaire à moyen terme (trois ans) pour ce qui concerne le fonctionnement et l'investissement, par la signature d'une convention avec les deux collectivités publiques (Avignon et DRAC).
- Augmenter la durée des stages et des enseignements professionnels, veiller à leur qualité par rapport au domaine de mention spécifique, préciser et mieux définir les objectifs des stages, et améliorer leur suivi et leur évaluation.
- Recentrer les choix de sujets et d'étude sur les spécificités de la formation et les compétences des enseignants.
- Préciser le fonctionnement de l'interdisciplinarité entre les deux mentions de la formation.
- Réorienter les chantiers écoles dans des domaines de professionnalisation des deux mentions.
- Améliorer la préparation à l'insertion professionnelle en renforçant le module de professionnalisation.

À la lumière de ce diagnostic, l'ESAA a choisi les trois objectifs complémentaires suivants :

- Structurer la politique en matière de recherche
- Renforcer les dynamiques internationales
- Mettre en synergie et rendre plus transversales les offres de formation des deux mentions

C- Objectifs stratégiques pour la prochaine période d'accréditation (2024 – 2029)

Objectif 1 : Structurer la démarche qualité pédagogique (objectif obligatoire)

Pour structurer la démarche qualité pédagogique comme suite aux recommandations du HCERES, l'ESAA propose la mise en œuvre des leviers d'action suivants :

- Mettre en place une évaluation des formations¹
- Adapter l'outil d'enquête (questionnaire) aux nouvelles méthodes pédagogiques transversales mises en place depuis la rentrée de 2022.
- Sensibiliser les étudiant-es aux enjeux de l'évaluation
- Impliquer d'avantage l'équipe pédagogique dans le processus de l'évaluation (élaboration du questionnaire, explication des enjeux de l'évaluation aux étudiant-es, faire un retour aux étudiant-es des résultats de l'évaluation).

Indicateurs	Mention	Réalisé 2022	cible 2023	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028 et 2029
Taux de retour ² des questionnaires d'évaluation des enseignements ³ (% ratio)	Licence	59%	70%	75%	80%	85%	90%	<i>La cible de l'année 2028 sera traitée lors du prochain DSP</i>
	Master		70%	75%	80%	85%	90%	
Taux de retour des questionnaires d'évaluation	Création	59%	70%	75%	80%	85%	90%	
	CR		70%	75%	80%	85%	90%	
Taux de retour des questionnaires d'évaluation des formations (% ratio)		N'existe pas	70%	75%	80%	85%	90%	

¹ L'évaluation des formations est un dispositif permettant le diagnostic des besoins de la formation et de ses points faibles (en cours).

² **Mode de calcul** : Evaluation des enseignements : Nombre d'étudiant-es répondant-es / Effectif total au niveau évalué x 100. **Champ de mesure** : évaluation des enseignements : enseignements dispensés de la 1^{ère} à la 5^{ème} année. L'évaluation peut concerner chaque enseignement pris séparément et/ou des dispositifs d'enseignement transversaux regroupant plusieurs disciplines et/ou des méthodes pédagogiques variées (atelier, cours magistraux, etc.).

³ L'évaluation des enseignements par les étudiant-es est un dispositif de mesure de la satisfaction ressentie par les étudiant-es des qualités pédagogiques et didactiques de l'enseignement dont ils ont bénéficié pendant l'année en cours, dans l'objectif de l'amélioration de ce dernier. L'évaluation est également considérée comme outil pour le développement professionnel des enseignant-es. L'évaluation des enseignements est organisée au moyen d'enquêtes régulières auprès des étudiant-es. La direction pédagogique communique les résultats de l'enquête aux enseignant-es.

Objectif 2 : Renforcer l'insertion professionnelle

55 diplômés depuis 2016 du DNSEP (avec 39 % de réponses au questionnaire d'insertion). 71 % des étudiants de la mention création sont en activité trois ans après leur diplôme, et près de 80 % pour la mention conservation-restauration, ces derniers l'étant tous dans leur domaine de formation. Il est à noter le peu de fiabilité d'un taux d'insertion professionnelle à 3 ans (il faut en moyenne 10 ans après l'obtention du diplôme pour s'établir comme artiste et jouir d'une reconnaissance suffisante pour en vivre) et la nécessité d'enquête réalisée par des professionnels⁴. Pour suivre les actions dédiées à l'insertion, il est proposé d'identifier des indicateurs spécifiques pendant la formation et au sortir de la formation.

Indicateurs	Mention	Réalisé 2022	cible 2023	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028 et 2029
Taux d'insertion professionnelle des diplômés à 3 ans	CR	80%	80%	85%	85%	90%	90%	<i>La cible de l'année 2028 sera traitée lors du prochain DSP</i>
	Création	71%	75%	75%	80%	80%	80%	
Taux de retour des questionnaires d'insertion	Toute mention	39%	50%	60%	70%	70%	70%	
Nombre d'enseignement et rencontres à dimension professionnalisante	Toute mention	20	23	25	27	30	33	
Nombre d'étudiant-es scolarisé-es en année post diplôme	Toute mention	1	1	2	2	4	4	

En plus des cours d'ateliers et de théorie, les étudiant.es de l'ESAA ont obligation d'effectuer des périodes de stage en L2 et en M1 dans les domaines sectoriels de leur formation (CR ou milieu de l'art). L'appui de personnes ressources externes (associations expertes type Dos Mares pour la création ou la FFCR pour la conservation restauration) enrichit l'accompagnement des étudiant-es dans leur parcours d'insertion. Des chantiers-école en institutions muséales font partie de l'offre de formation en CR dès la L2. Afin de rendre plus lisible ce travail, le livret des études sera plus détaillé sur les modalités d'accompagnement à l'insertion pour les DNA et les DNSEP. Seront communiquées davantage sur les réseaux de l'ESAA l'ensemble des actions dédiées à l'insertion professionnelle (conférence, partenariats, chantiers, etc.) portées par l'ESAA⁵.

⁴ Une enquête statistique fiable ne peut être réalisée que par des professionnels, sociologues de métier

⁵ Il est à noter que la question de l'insertion intègre des facteurs exogènes à la formation délivrée : spatiaux, économiques, temporels, voire familiaux. Une étude plus large que la simple échelle de l'ESAA (étude au niveau de la Région par exemple, ou étude nationale portée par les services du ministère) aiderait les écoles de taille moyenne à avancer sur cette question. C'est une demande formulée à plusieurs reprises par le réseau l'Ecole(s) du Sud ainsi que par l'ANdEA.

Objectif 3 : S'assurer la soutenabilité budgétaire et financière de l'établissement

Depuis 2019, le Conseil d'administration échange et définit une stratégie financière permettant à l'ESAA d'assurer sa soutenabilité financière. Cette stratégie s'appuie sur la gestion des dépenses et sur le développement des recettes. Elle est rappelée à chaque débat d'orientation budgétaire et contrôlée par les membres du [Conseil d'administration](#).

Objectif : rechercher l'efficience de la dépense publique	Objectif : développer les recettes hors subventions des deux tutelles
<ul style="list-style-type: none"> -interroger les contrats et mettre en place des benchmarks avant toute procédure de commande publique ; -mettre en place la législation relative au réemploi en matière de commande publique ; -mettre en place un contrôle managérial d'engagement juridique ; -interroger l'organigramme et l'organisation à chaque départ (mobilité, retraite, etc.) en privilégiant des redéploiements RH. -supprimer les dépenses inutiles 	<ul style="list-style-type: none"> -développer les subventionnements sur projet ; -développer les recettes liées aux droits d'inscriptions pour l'enseignement supérieur et pour l'EAC ; -adopter une politique offensive en matière de taxe d'apprentissage ; -développer une politique de financement pour la Recherche ; -rechercher des mécénats -développer les mises à disposition payantes des locaux

Indicateurs	Réalisé 2021	Réalisé 2022	cible 2023	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Taux de ressources propres (droits d'inscriptions, location espaces, produits exceptionnels, subventions sur projets)	7.07%	9.19%	11%	13%	15%	17%	19%	<i>La cible de l'année 2028 sera traitée lors du prochain DSP</i>

Nombre d'actions de recherche de financements hors Etat et collectivités publiques (mécénats en nature ou en compétences, TA, dons)	7	9	11	13	15	17	<i>La cible de l'année 2028 sera traitée lors du prochain DSP</i>
---	---	---	----	----	----	----	---

Objectif 4 : Structurer la politique en matière de recherche

La recherche à l'ESAA est en cours de structuration. Un projet d'unité de recherche dans lequel se déploieront les programmes détaillés dans le dossier d'accréditation sera présenté en 2023. Ces différentes

recherches seront nourries par les ARC, la semaine de la recherche programmée en mai 2023, les séminaires transversaux, le partenariat avec le laboratoire SACRe et le Festival d'Avignon renouvelé en 2023.

On a choisi pour indicateur le nombre de produits de la recherche en art (conformément au guide des produits de la recherche en art du HCERES), le nombre de séminaires, journée d'étude ou colloque ainsi que le nombre de chercheur·euses extérieures intervenant dans la formation (y compris séminaires et journées d'études). L'activité de recherche ayant été mise à l'arrêt à partir de 2019, elle n'a pu reprendre que ponctuellement depuis 2021, d'où la nécessité d'une nouvelle structuration travaillée actuellement.

Indicateurs	Réalisé 2022	Réalisé / ou cible 2023	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Produits de la recherche en école supérieure d'art (publication, exposition, etc.)	1	1	2	3	4	4	<i>La cible de l'année 2028 sera traitée lors du prochain DSP</i>
Nombre de séminaires, journée d'étude ou colloque	1	3	4	4	4	4	
Nombre de chercheur·euses extérieurs intervenant dans la formation (y compris séminaires et journées d'études)	5	10	15	18	22	25	

Objectif 5 : Renforcer les dynamiques internationales

L'ESAA est titulaire de la charte Erasmus + et entretient un partenariat avec huit établissements étrangers. Un hiatus entre 2017 et 2020 appelle une remise en action de l'ouverture à l'internationale. Celle-ci s'orientera en fonction des axes de développement du nouveau projet d'établissement, comme le préconise le comité d'évaluation. Deux leviers sont à disposition : le premier est le renforcement de la mobilité qui passera par une mise à profit des opportunités offertes par le dispositif Erasmus, actuellement sous-exploité et par le programme régional d'aide à la mobilité étudiante (PRAME). Nous prendrons pour indicateur de performance de cet objectif le taux d'étudiants de M1 effectuant un séjour à l'étranger. Le second est le développement des actions de partenariat à l'étranger, largement conditionné par les activités des différents projets de recherche. Pour celui-ci, le nombre d'initiatives mises en place tiendra lieu d'indicateur.

Indicateurs	Réalisé 2022	Réalisé / ou cible 2023	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
% des étudiants de 4e année effectuant un séjour à l'étranger	20	35	70	80	90	95	<i>La cible de l'année 2028 sera traitée lors du prochain DSP</i>
Nombre d'actions de partenariat à l'international	0	1	2	2	3	3	

Objectif 6 : mettre en synergie et rendre plus transversales les offres de formation des deux mentions

L'un des principaux atouts de l'ESAA réside dans son offre d'un double cursus en création et en conservation-restauration. Cependant ces deux formations restent trop dissociées, notamment en second cycle. Nous nous fixons pour objectif de les amener à s'enrichir mutuellement, d'accord avec le diagnostic qui « recommande de reprendre une réflexion approfondie et collégiale sur les questions de transversalité et d'interdisciplinarité ».

Nous identifions trois leviers d'action :

1. la mise en place d'une offre de cours qui, tout en relevant de l'un des deux champs, s'adresseront à l'ensemble de la communauté étudiante
2. la mise en place d'une offre de projets proprement transversaux
3. l'approfondissement d'un terrain réflexif commun à travers le développement de la recherche.

Nous prenons pour indicateurs les initiatives mise en place dans chacune de ces trois directions, exprimées en valeurs quantitatives et en pourcentages.

Indicateurs	Réalisé 2022	Réalisé / ou cible 2023	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Nombre de cours communs aux deux cursus (hors 1ère année commune)	3	3	4	4	4	4	<i>La cible de l'année 2028 sera traitée lors du prochain DSP</i>
Nombre de projets transversaux	2	2	3	4	5	5	
Nombre de propositions transversales (colloques, séminaires, journées d'étude...) dans le cadre de la recherche	2	3	4	4	4	4	
Nombre de conférences adressées aux deux cursus	10	13	14	15	15	15	
Nombre de suivis de projets étudiants (DNA/DNSEP) menés conjointement par des enseignant-es création/CR	10%	10%	50%	50%	50%	50%	