

Document stratégique pluriannuel

Beaux-Arts de Marseille — INSEAMM

Accréditations 2024-2029

A. Introduction : présentation de l'Institut national supérieur d'enseignement artistique Marseille-Méditerranée - INSEAMM

L'Institut national supérieur d'enseignement artistique Marseille Méditerranée (INSEAMM) est un établissement public de coopération culturelle agréé par le ministère de la Culture, et soutenu par la Ville de Marseille. Raphaël Imbert en est le directeur général depuis octobre 2023 et Philippe Campos le directeur général adjoint.

Le Conseil d'administration est l'instance exécutive de gouvernance. Il est composé de 27 membres, représentant les membres fondateurs (Ville de Marseille et État), ainsi que l'université (Aix-Marseille Université), la Conférence régionale des grandes écoles (Collège des partenaires publics), les étudiant·e·s et le personnel. Il est présidé par Jean-Marc Coppola, adjoint au Maire de Marseille en charge de la culture pour toutes et tous, de la création, du patrimoine culturel et du cinéma. Les autres instances consultatives sont le Comité social territorial (CST) et les formations spécialisées pour traiter des questions relatives à la gestion du personnel, à la vie de l'organisation, à l'hygiène et à la sécurité ainsi que le Conseil des études, de la recherche et de la vie étudiante (CERVE) regroupant le CERVE Beaux-Arts, qui en constitue le Collège « enseignement supérieur » et le Collège des enseignements du Conservatoire, qui en constitue le Collège « enseignements spécialisés ». Le CERVE traite de toutes les questions relatives à l'organisation pédagogique et à la vie étudiante.

Le budget 2024 s'établit à 22 498 722.84 € en section de fonctionnement, dont 16 189 631.85€ de masse salariale pour 275 emplois permanents, et 3 456 291.48 € en section d'investissement. Les contributions de la Ville de Marseille représentent 88 % du total des recettes de fonctionnement, celles de l'État un peu plus de 7 %.

L'INSEAMM compte quatre entités : l'école des Beaux-Arts de Marseille, le Conservatoire Pierre Barbizet de Marseille, l'Institut de formation artistique Marseille Méditerranée (IFAMM) et le Secrétariat général. Créé en 2020, l'INSEAMM résulte de l'intégration du conservatoire à rayonnement régional de Marseille dans l'EPCC ESADMM créé en 2012 sur le périmètre de l'école des Beaux-Arts.

L'école des Beaux-Arts de Marseille est un établissement d'enseignement supérieur qui forme des créateur·rice·s, artistes et designer·euse·s et délivre des diplômes nationaux donnant grades de licence et de master 2. Elle accueille chaque année environ 400 étudiant·e·s, dont une quarantaine en échange international. En 2022, le nombre d'inscriptions constatées au concours a été de 702 (506 participant·e·s), le pourcentage d'étudiant·e·s boursier·ière·s s'élève à 47 %. L'effectif permanent de l'équipe pédagogique et

administrative est de 89,5 emplois équivalents temps plein pourvus en janvier 2024. L'École, inaugurée en 1968 et située à l'orée du Parc national des Calanques, dans un parc de 118.357 m² sur le campus de Luminy, comprend 9.766 m² d'ateliers. Elle est dirigée depuis novembre 2021 par Inge Linder-Gaillard. Le Conservatoire Pierre Barbizet de Marseille, situé au Palais Carli en centre-ville sur 5.405 m², a pour vocation l'enseignement de la musique et de l'art dramatique. En tant que conservatoire à rayonnement régional, il propose une scolarité allant de l'éveil musical jusqu'à la professionnalisation (entrée aux CNSM Paris et Lyon, pôles supérieurs en région, préparation aux concours d'entrée aux écoles supérieures d'art dramatique, insertion professionnelle directe). Environ 1.800 élèves y sont inscrit·e·s. Celui-ci est dirigé depuis septembre 2023 par Aude Portalier.

L'Institut de formation artistique Marseille Méditerranée (IFAMM) est le troisième établissement de l'INSEAMM créé au moment du rapprochement entre l'école des Beaux-arts et le Conservatoire. Favorisant une approche transversale de développement de projets croisant création et transmission, soucieux de favoriser les pratiques artistiques pluridisciplinaires dès le plus jeune âge, l'IFAMM tente de faire croiser les enjeux de l'enseignement (500 adhérent·e·s, cours dispensés sur plusieurs lieux dédiés et partenaires à travers Marseille), de l'éducation et de la formation professionnelle et d'inscrire l'établissement dans un maillage partenarial fort à l'échelle du territoire. Il est dirigé par Béatrice Simonet depuis mars 2021. Sylvie Lafont dirige, depuis janvier 2012, le Secrétariat général qui gère les moyens fonctionnels et opérationnels de l'établissement : services des ressources humaines, des moyens financiers, de l'ingénierie juridique, de la qualité de vie au travail, de l'ingénierie et de l'entretien des bâtiments et de l'informatique. Ce service a également la charge de l'organisation du Conseil d'administration et du Comité social territorial.

B. Diagnostic

Ce diagnostic repose sur le premier rapport d'évaluation par le Hcéres de l'établissement INSEAMM et porte sur les **missions et modalités de gestion de l'EPCC et de l'école des Beaux-Arts en particulier**.

Les **points forts du pilotage stratégique et opérationnel** pointent « un positionnement et des objectifs clairs, qui débouchent sur une stratégie en cours de déploiement malgré la pandémie et la construction d'un EPCC complexe ; des partenariats riches sur tous les plans ; et un système d'information robuste ». Également pointée dans les conclusions générales, « une restructuration en cours de l'organisation interne en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'établissement au service d'un projet ambitieux ».

Les **points faibles de ce même pilotage** indiquent « une architecture globale d'établissement, un mode de gouvernance et de structuration de fonctionnement interne qui manque encore de clarté et de fluidité ; des outils de gestion dont la mise en place récente ne permet pas encore un pilotage efficace ni ne donnent à l'école une capacité de gestion à moyen et plus long terme (gestion prévisionnelle en matière immobilière, financière et RH) ». Également pointés dans les conclusions générales, « des outils de pilotage encore en construction et qui ne constituent pas des outils de gestion ; des instances statutaires (CA, CT, CHSCT) qui ne remplissent pas encore totalement leur rôle de lieu de transmission d'information et de prise de décision collégiale. »

L'image d'un État fédéral peut figurer l'établissement et ses composantes. Un **dialogue de gestion se construit** progressivement (deuxième recommandation) par le biais d'un comité de suivi mis en place en 2022 **avec la Ville de Marseille, principal financeur** de l'INSEAMM, pour aboutir à un pilotage plus clair et une meilleure visibilité de l'établissement et pour « permettre le développement de ressources propres » (deuxième recommandation). Ce travail doit conduire, dans les mois qui viennent, à déterminer un budget d'établissement en ordre de marche et une convention pluriannuelle d'objectifs esquissant une trajectoire financière, au moins à l'échelle du mandat municipal.

En poursuivant la même idée, **un cadre de travail correspondant approprié avec la Drac Provence-Alpes-Côte d'Azur reste à imaginer**.

Trois chantiers de dialogue de gestion interne sont à l'œuvre au sein de l'établissement : **la détermination** d'enveloppes budgétaires pour chaque service de l'EPCC et par département au sein de chaque service avec des **gestionnaires identifiés permettant une approche analytique au plan budgétaire et comptable** ; une

méthodologie établie et un pilotage déployé du budget investissement avec une distinction opérée entre les investissements récurrents, renouvelés par période, et les investissements structurants considérés comme autant de projets et gérés comme tels ; une étude sur le coût des formations (par formation et coût étudiant-e par formation) devant permettre une allocation des ressources en fonction des besoins réels.

Au niveau national, l'association nationale des écoles d'art (ANdÉA) plaide en faveur de l'accompagnement du ministère de la Culture auprès des écoles territoriales pour **travailler sur les dossiers financiers et structurants**, notamment les points d'indice, un bouclier tarifaire, les statuts des personnels, la compensation de l'exonération des boursier-ière-s pour les frais d'inscriptions, le tout par le biais d'un pilotage délégué de directions et présidences des écoles. **Ce chantier collectif s'articule avec le travail mené par le ministère de la Culture pour élaborer une stratégie ministérielle en matière d'enseignement supérieur et recherche**, les groupes de travail du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels (CNESERAC) et la **mission spéciale sur les écoles supérieures d'art territoriales confiée par la ministre de la Culture Rima Abdul Malak à Pierre Oudart**.

Au sein du CERVE Beaux-Arts (Collège « enseignement supérieur »), **des comités permanents** sont en cours de création en 2023 : **Comité scientifique et de la recherche, Comité éditorial et Comité CVEC pour la vie étudiante** (cf. dossier offre de formation). **L'intensification du travail du CERVE** doit permettre un travail collégial, y compris la tenue d'un **Conseil de perfectionnement annuel** (cf. *infra*, indicateur 1 obligatoire). Le **Conseil est voué à s'élargir** pour permettre à un plus grand nombre d'enseignant-e-s d'y participer pour **augmenter la collégialité et l'horizontalité des prises de décisions** (Conseils « élargis » déjà pratiqués en 2022-23). À noter que l'association étudiante, membre du CERVE depuis 2023, est financée par le comité CVEC.

Le Collège des enseignements du Conservatoire (dit "enseignements spécialisés") doit être mis en place au cours de l'année 2023. En matière de **dialogue social, des réunions thématiques sont déjà organisées avec les représentant-e-s du personnel**. **La création de formations spécialisées de sites pour les Beaux-Arts, le Conservatoire, l'IFAMM et le Secrétariat général** émanant de la Formation spécialisée du Comité social territorial, nouvelle instance mise en place en parallèle du nouveau CST en 2023, sera propice à l'organisation d'un travail plus proche des préoccupations des agent-e-s et une transition efficace vers les instances de gouvernance. Trois séances auront lieu annuellement à partir de 2023.

C. Objectifs stratégiques pour la prochaine période d'accréditation

Objectif 1 : Structurer la démarche qualité pédagogique

Pour la première fois, l'École propose un ensemble d'indicateurs qui permettra de structurer la démarche qualité pédagogique. Un dispositif en évolution qui comprend un questionnaire d'évaluation des enseignements et des formations en fait partie (indicateur obligatoire). Deux indicateurs optionnels complètent cette structuration. L'un, qui concerne le 1^{er} cycle, permettra de mesurer le taux de réussite en 1^{re} année, à réévaluer nécessairement dans le contexte actuel (post-Covid). Le second indicateur abordera le taux de pression interne pour l'entrée en 2^e cycle. Cela permettra de mesurer l'attractivité de l'École en observant la provenance des candidatures (interne ou externe). Cet indicateur sera aussi utile pour veiller à maintenir un équilibre entre les étudiant-e-s venant du territoire et ceux et celles venant d'ailleurs.

- **Indicateur 1 : Taux de retour des questionnaires d'évaluation des enseignements et des formations.**

L'objectif est d'améliorer considérablement le taux de retour des questionnaires, ce qui contribuera à une amélioration du dispositif global d'évaluation des enseignements et des formations de l'École (questionnaires réunions "vie étudiante", séances du CERVE). Des évolutions du questionnaire sont prévues :

une version plus condensée (faisant suite à une première refonte importante en 2022) ; l'introduction d'un traitement différencié entre l'évaluation des enseignements et celle des formations ; la révision du calendrier correspondant aux questionnaires ; la mise en place d'un "Conseil de perfectionnement" qui fera l'objet d'une séance spéciale annuelle émanant du CERVE. Cette dernière sera l'occasion de présenter l'analyse du retour des questionnaires et de recueillir le regard d'un certain nombre de partenaires extérieurs, académiques et des champs professionnels qui seront invités pour accompagner cette démarche. Cela nous permettra de croiser les lectures et d'interroger les besoins de l'écosystème en art et en design afin d'alimenter les contenus des cursus dans une logique professionnalisante et d'insertion professionnelle. L'ensemble de ces éléments devra créer un cercle vertueux qui augmentera considérablement le taux de retour aux questionnaires.

- **Indicateur 2 : Taux de réussite à la fin de la première année**

Le taux de réussite à la fin de la première année d'études comptait déjà parmi les axes de travail de l'École et constituait une fierté de la dernière évaluation. Le taux d'encadrement a été réévalué et l'établissement a admis moins d'étudiant-e-s pour assurer un meilleur accompagnement, ce qui a porté ses fruits : le taux a augmenté de 62 % à plus de 80 %. Après ces années de pandémie, il est nécessaire de réévaluer le contexte : baisse globale des taux de réussite, absentéisme manifeste, santé psychique fragilisée, précarité financière alarmante. Des moyens pour y faire face ont été mis en place à l'École, notamment des aides d'urgences, des consultations gratuites avec une psychologue sur site, un monitorat auprès des étudiant-e-s de 1e année, ainsi qu'un nouveau programme de tutorat inter-étudiant-e-s. Les services de l'École travaillent sur la question complexe de l'absentéisme. Une semestrialisation plus évidente du calendrier pédagogique ainsi qu'une attention plus grande portée au caractère semestriel du régime des études et à l'obtention des ECTS qui leur sont attachés devraient contribuer à juguler ou endiguer ce phénomène qui n'est pas uniquement lié à la pandémie.

- **Indicateur 3 : Taux de pression interne pour l'entrée en 2e cycle**

Il s'agit là d'un nouvel indicateur à mettre en place. En 2022, un règlement, distinct de celui existant pour la commission d'entrée en cours de cursus, a été instauré pour la commission d'entrée en 2^e cycle. Depuis la même année, la commission d'entrée en 2^e cycle intègre à titre égal les candidatures internes et externes : l'ensemble des candidatures est traité à la même enseigne. En revanche, pour établir un équilibre concernant le nombre d'étudiant-e-s issu-e-s du territoire métropolitain, voire de l'École même, et celles et ceux venant de plus loin, une "jauge de taux de pression interne" pour entrer en 2^e cycle reste à établir. Le travail collégial nécessaire pour finaliser les données et lancer cet indicateur optionnel sera possible courant 2023.

Indicateurs	Réalisé 2022	Réalisé / ou cible 2023	Cible 2024 – 2025	Cible 2025 – 2026	Cible 2026 – 2027	Cible 2027 – 2028	Cible 2028 – 2029
Taux de retour des questionnaires d'évaluation des enseignements et de formation	19%	30%	35%	40%	45%	50%	50%
Taux de réussite à la fin de la première année	81%	81%	82%	82%	83%	83%	83%
Taux de pression interne pour l'entrée en 2 ^e cycle	À déterminer						

Objectif 2 : Renforcer l'insertion professionnelle

- **Indicateur 1 : taux d'insertion professionnelle des diplômé·e·s à 3 ans**

Chaque année, le service dédié à l'insertion professionnelle adresse un questionnaire aux diplômé·e·s six mois après leur sortie de l'École. Le taux de retour à ce questionnaire envoyé pendant une durée de cinq ans et évoluant en fonction de la date d'obtention des diplômes, reste faible et doit progresser. À cet effet, le service professionnalisation s'est rapproché du ministère de la Culture (enquêtes DESC) pour avoir connaissance du questionnaire envoyé aux jeunes diplômé·e·s. Un questionnaire unique semble plus approprié pour obtenir des réponses exploitables. Ce questionnaire sera envoyé par le ministère de la Culture dans le cadre de l'enquête DESC qui fera ensuite un retour aux Beaux-Arts de Marseille. Il est attendu que le taux de réponse augmente suffisamment pour recueillir des données véritablement exploitables concernant le taux d'insertion professionnelle à 3 ans. S'agissant du taux d'insertion professionnelle même, le service bénéficie d'un renforcement qui permet d'outiller, structurer et étendre ses missions pour une meilleure aide à l'insertion (cf. dossier offre de formation).

- **Indicateur 2 : Nombre de conventions passées par l'INSEAMM avec les alumni**

Depuis plusieurs années, le service professionnalisation développe et enrichit ses partenariats avec des structures du territoire dans une dynamique qui permet d'augmenter d'année en année le nombre de conventions passées avec les alumni et les partenaires : le Printemps de l'art contemporain, la Croix-Rouge française, l'AMI (Aide aux musiques innovatrices), Voyons Voir, etc. Chaque année, l'École acte une demande de subvention auprès du ministère de la Culture pour le programme Culture Pro. Cette subvention permet à de jeunes artistes issu·e·s de l'École de bénéficier de bourses afin de faire des résidences avec ces structures ainsi que des expositions. De même, l'École participe à *l'Été culturel* (Rouvrir le Monde) afin d'obtenir des subventions de la Drac PACA pour permettre à de jeunes artistes issu·e·s des Beaux-Arts ou du Certificat de formation de plasticien·ne intervenant·e (CFPI) de bénéficier de ce programme. Chaque versement de bourse donne lieu à une convention. L'École s'efforcera de poursuivre cette politique de recherche de financements pour augmenter le nombre de conventions.

- **Indicateur 3 : Nombre de publications et informations diffusées auprès des alumni**

Le service professionnalisation envoie très régulièrement aux diplômé·e·s jusqu'à cinq ans après leur sortie de l'École des diffusions venant de structures territoriales, nationales ou internationales : appel à candidatures, appel à manifestations d'intérêt, résidences, offres d'emplois, etc. Le service analyse l'intérêt de ces appels avant de les communiquer par le biais de ses listes de diffusion (art et design). Une augmentation du nombre de diffusions aux alumni, déjà élevé, pourra s'effectuer grâce au recrutement d'une agente dans le service, qui permet au service de monter en puissance.

Indicateurs	Réalisé 2022	Réalisé / ou cible 2023	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028-2029
Taux d'insertion professionnelle des diplômé-e-s à 3 ans	53%*	50%	55%	60%	65%	70%	70%
Nombre de conventions passées par l'INSEAMM avec les alumni	50	55	60	60	65	65	65
Nombre de publications et informations diffusées auprès des alumni	186	190	195	195	200	200	200

* Parmi les diplômé-e-s de DNSEP (art et design) de 2019 qui ont été questionné-e-s en 2022, 53% exercent une activité d'artiste, de designer-euse, de médiateur-riche, d'encadreur-euse, d'architecte d'intérieur, de chargé-e de projet en design ; 33% ont fait une autre formation en lien avec leur DNSEP, et 7% sont en recherche d'emploi (les 7 % restant-e-s n'ont pas renseigné la nature de leur activité).

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

- **Indicateur 1 : Taux de ressources propres, permettant de connaître la part des ressources propres par rapport aux recettes globales de l'établissement (précisez la nature et le montant de chaque ressource)**

Détail des recettes par chapitre et par taux de répartition :

RECETTES	Réalisé	Taux Répartition
013 - Atténuations de charges	58 062,68	0,33%
70 - Produits des services, du domaine et ventes diverses	627 640,73	3,59%
73 - Impôts et taxes	1 501,14	0,01%
74 - Dotations, subventions et participations	16 663 510,19	95,26%
75 - Autres produits de gestion courante	127 737,94	0,73%
77 - Produits exceptionnels	13 864,56	0,08%
Total général	17 492 317,24	100%

La part des ressources propres est représentée au CHAPITRE 70 – PRODUITS DES SERVICES, DU DOMAINE ET VENTES DIVERSES = 627 640.73 € et représente 3,59% du total des recettes de l'établissement.

Vouloir agir sur les droits d'inscription afin d'accroître la part des ressources propres serait contre-productif dans la mesure où ces dispositions contreviendraient aux objectifs de diversité sociale promus à l'échelle de l'ensemble du périmètre de l'INSEAMM. Les objectifs poursuivis sont plutôt d'améliorer le potentiel d'ingénierie de l'établissement afin de répondre régulièrement aux différents appels à manifestation d'intérêt ainsi qu'à différentes demandes de prestation relatives à l'éducation artistique et culturelle. Par ailleurs, l'expérience de quatre ans de formation professionnelle continue délivrant un certificat de formation de plasticien-ne intervenant-e laisse entrevoir un potentiel de développement. Ces perspectives sont toutefois à considérer avec la mise à disposition de locaux adaptés à l'établissement dans le cadre de son dialogue avec son principal financeur, la Ville de Marseille.

- **Indicateur 2 : Part de la masse salariale sur le budget total**

Structure par chapitre et par taux de Répartition

DEPENSES	Réalisé	Taux Répartition
011 - Charges à caractère général	1 523 933,94	9,59%
012 - Charges de personnel et frais assimilés	14 059 755,16	88,51%
65 - Autres charges de gestion courante	47 229,47	0,30%
67 - Charges exceptionnelles	254 616,65	1,60%
Total général	15 885 535,22	100%

Les dépenses de fonctionnement sont constituées à 88.51 % de la masse salariale (personnels permanents et non permanents). Les charges de personnel et frais assimilés s'élèvent à 14 060 k€. La part relative peut sembler excessivement élevée. Toutefois, il est à noter que le paiement des fluides, actuellement assumé par la Ville de Marseille, et de contributions locatives au prix du marché seraient de nature à réduire significativement ce pourcentage.

Le pilotage des coûts de formation (v.tb annexé) va permettre de travailler sur l'analyse de ratios de type nombre d'élèves par enseignant-e et d'envisager les affectations de ressources fondées sur les besoins et plus de manière mécanique.

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences donnera une approche plus fine de l'évolution et du pilotage de la masse salariale par une connaissance instantanée et projetée de l'évolution des emplois.

- **Indicateur 3 : Mise en place d'un contrôle interne financier**

Indicateurs	Réalisé 2022	Réalisé / ou cible 2023	Cible 2024 – 2025	Cible 2025 – 2026	Cible 2026 – 2027	Cible 2027 – 2028	Cible 2028 – 2029
Taux de ressources propres, permettant de connaître la part des ressources propres par rapport aux recettes globales de l'établissement (précisez la nature et le montant de chaque ressource)	3,59%	4%	4,25%	4,5%	5%	5%	5%
Part de la masse salariale sur le budget total	88,51%	88%	88%	88%	88%	88%	88%
Mise en place d'un contrôle interne financier	En cours	réalisé ¹	réalisé	réalisé	réalisé	réalisé	réalisé

Objectif 4 : Dynamique internationale

- **Indicateur 1 : Adhésion à la charte Erasmus (digitalisation des pratiques de mobilités)**

Le projet des Beaux-Arts de Marseille a été labélisé « bonne pratique » en 2017 et en 2020. Cette évaluation finale a été réalisée sur la base de critères définis par la Commission européenne portant sur la pertinence, la qualité générale de mise en œuvre, l'impact et la diffusion des résultats du projet. Trois nouveaux enjeux accompagnent le programme 2021-27. D'abord, la mise en œuvre des principes d'inclusion (mobilité pour

¹ La mise en œuvre de la nomenclature comptable et budgétaire M57 rend cet exercice obligatoire dès 2023.

les étudiant·e·s sourd·e·s et malentendant·e·s, ainsi que pour les bénéficiaires ayant le moins d'opportunités telles que les étudiant·e·s boursier·ière·s) ; l'objectif sera notamment de signer un accord de partenariat avec une école internationale dont l'enseignement est proposé en langue des signes. Ensuite, la promotion de la dimension écoresponsable des mobilités en encourageant les étudiant·e·s à voyager en train par exemple.

Troisième et dernier enjeu du programme 2021-2027, la digitalisation des pratiques de mobilités, que l'École a retenue comme indicateur 1. Associées à ce dernier, trois cibles seront visées :

- La mise en œuvre du contrat pédagogique numérique (dit OLA - *Online Learning Agreement*) pour les mobilités d'études intra-européenne ;
- Le développement des accords inter-établissements numériques (dit IIA - *Digital Inter-institutional Agreement*) ;
- L'utilisation des fonctionnalités de l'Initiative Carte Etudiante Européenne ICEE - Erasmus+ Digital pour identifier les étudiant·e·s en mobilité.

- **Indicateur 2 : Augmentation du nombre de mobilités étudiantes sortantes et enseignantes entrantes et sortantes**

La mobilité internationale au premier cycle est encore expérimentale et ne doit pas être systématisée. Elle s'effectuera uniquement dans le cadre de séjours d'études dans une école d'art ou une université partenaire. En revanche, celle-ci doit être davantage accompagnée et encouragée lors du deuxième cycle. Du point de vue de la mobilité entrante, le nombre d'étudiant·e·s internationaux·ales accueilli·e·s en échange, en moyenne 20 par semestre, est constant et n'a pas pour vocation d'augmenter et, ce, afin de garantir une expérience qualitative. Il sera intéressant, en revanche, de poursuivre les efforts entrepris sur la circulation des artistes, des enseignant·e·s et des personnels aussi bien en mobilité entrante que sortante, en favorisant notamment la venue d'artistes internationaux·ales qui nourrissent le programme pédagogique de l'École.

- **Indicateur 3 : Mise en œuvre d'une stratégie internationale qualitative plutôt que quantitative**

L'École propose d'augmenter le nombre de projets internationaux en cohérence avec le projet et les axes de recherche de l'établissement, sans augmenter le nombre de partenaires internationaux. L'École a choisi de privilégier des partenariats euro-méditerranéens sans exclusivité. Chaque fois que cela est possible, l'École cherche à thématiser les partenariats dans la réciprocité des échanges. C'est ainsi qu'avec l'école de Berlin-Weissensee, le partenariat se construit autour d'un Atelier de recherche et création (ARC) intitulé *Hors Peindre*. Autre exemple : l'École construit un partenariat fort avec l'Institut des Beaux-Arts de Tétouan au Maroc (INBA), soutenu par l'Institut français du Maroc, qui implique des étudiant·e·s, des diplômé·e·s et des enseignant·e·s. En outre, des échanges de professeur·e·s sont prévus sur le thème des relations entre la création en art et en design et l'artisanat traditionnel de chaque côté de la Méditerranée. L'objectif dans les années à venir sera également de consolider le réseau Miramar, notamment en structurant le réseau L'École(s) du Sud.

Indicateurs	Réalisé 2022	Réalisé / ou cible 2023	Cible 2024 – 2025	Cible 2025 – 2026	Cible 2026 – 2027	Cible 2027 – 2028	Cible 2028 – 2029
Adhésion à la charte Erasmus (digitalisation des pratiques de mobilités)	IIA (en cours)	OLA (en cours)			ICEE		
Augmentation du nombre de mobilités étudiantes sortantes 2 ^e cycle							
- DNSEP art	15	17	18	19	20	20	21
- DNSEP design	5	6	7	7	8	8	8
Augmentation du nombre de mobilités enseignantes sortantes	6	6	7	7	7	8	8
Augmentation du nombre de mobilités enseignantes et personnel entrantes	8	8	8	9	9	9	9
Augmentation du nombre d'actions de partenariats à l'international	7	7	7	8	8	8	9

Objectif 5 : Asseoir la place de la recherche au sein des cursus et clarifier la stratégie de l'établissement en ce domaine

L'objectif n°5 que l'établissement se donne a trait à sa politique de recherche, dont la trop faible structuration et le manque de lisibilité ont été soulignés. Afin d'y remédier, l'École entend poursuivre la redéfinition de ses programmes de recherche à l'aune des axes stratégiques que l'INSEAMM a définis pour les années à venir, clarifier la gouvernance de la recherche par la création d'un Comité scientifique et de la recherche émanant du CERVE, accélérer le rapprochement avec Aix-Marseille Université entamé en 2022, tout en poursuivant étape par étape sa structuration vers un 3e cycle éventuel, qui sera aussi soumis aux décisions prises au niveau national par l'État. Afin de mesurer ces efforts, l'école des Beaux-Arts de Marseille propose de retenir trois indicateurs :

- **Indicateur 1 : Nombre d'enseignant·e·s directement impliqué·e·s dans les projets de recherche**

L'indicateur 1 consiste à mesurer l'augmentation du nombre d'enseignant·e·s directement impliqué·e·s dans des projets de recherche. Il fait écho au constat selon lequel la base de PEA à l'initiative de programmes de recherche s'était progressivement rétrécie, conduisant par ailleurs à un déséquilibre au profit d'enseignant·e·s théoricien·ne·s. L'objectif est donc non seulement d'intégrer un nombre croissant d'enseignant·e·s dans des programmes de recherche mais aussi de procéder à un rééquilibrage entre théorie et pratique au sein de chaque programme, une réponse à une suggestion du comité. Les données retenues pour ce premier indicateur seront construites à partir du tableau de pilotage du service Programmation & Recherche qui rend compte du nombre d'activités financées sur le compte budgétaire 313 "recherche" ainsi que des enseignant·e·s qui en sont à l'initiative.

- **Indicateur 2 : Nombre de partenariats de recherche (conventions signées)**

L'indicateur 2 doit permettre de mesurer les efforts consentis pour intensifier et pérenniser les partenariats de recherche noués par l'École, en s'appuyant sur le nombre de conventions signées par l'établissement et destinées à encadrer des activités de recherche. La proposition englobe autant la signature de nouvelles

conventions cadres (au-delà des conventions existantes avec AMU, l'EHESS, le Frac ou le Mucem par exemple) que des conventions applicatives qui en découleraient avec un laboratoire de recherche, une autre école supérieure d'art. À noter qu'un tel indicateur quantitatif exige quelques précautions d'usage, puisque d'une part un certain nombre d'interlocuteur-riche-s scientifiques et académiques avec lesquels l'École est déjà liée par une convention cadre rechignent souvent à conventionner sur le périmètre d'une action précise (journée d'études, colloque, etc.) ; d'autre part, le taux de progression du conventionnement n'a pas vocation à augmenter annuellement de manière mécanique, compte tenu de la temporalité même des projets de recherche.

- **Indicateur 3 : Structuration et gouvernance de la recherche**

L'indicateur 3 consiste à mesurer le degré de structuration et l'effectivité de la gouvernance des activités de recherche. Il se donne pour cible de mener à son terme la structuration des activités de recherche et de parachever la gouvernance de ces dernières au sein de l'École. Cet indicateur fait écho au constat d'une absence de stratégie propre et explicite de l'établissement en la matière. L'École propose donc de construire un chemin permettant à l'horizon 2028 de mettre en ordre de marche un 3e cycle coporté avec AMU.

Les différentes étapes de structuration de ces activités (élaboration de programmes de recherche abrités dans un deuxième temps au sein d'une unité de recherche) devront être validées par les instances de gouvernance dédiées à la recherche (création d'un Comité scientifique de la recherche). Pour cet indicateur, nulle donnée chiffrée mais une succession d'étapes et de points-clés qu'il conviendra d'atteindre.

Indicateurs	Réalisé 2022	Réalisé / ou cible 2023	Cible 2024 – 2025	Cible 2025 – 2026	Cible 2026 – 2027	Cible 2027 – 2028	Cible 2028 – 2029
Nombre d'enseignant-es directement impliqué-es dans les projets de recherche	8	9	10	11	12	12	12
Nombre de partenariats de recherche (conventions signées)	4	5	5	6	6	7	8
Structuration et gouvernance de la recherche	Nomination d'un responsable de la recherche et proposition en Cerve de création d'un Comité scientifique et de la recherche (CSR)	Mise en place du CSR émanant du CERVE	Premières réalisations du CSR et mise en place de programme(s) identifié(s) de recherche	2 ^e année de vie des programmes de recherche et identification de laboratoires AMU partenaires pour un 3 ^e cycle	Création d'une unité de recherche et recherche de financements bourses de doctorat	Création d'un 3 ^e cycle (premier-ière-s doctorant-e-s)	Poursuite du 3 ^e cycle