



**HAL**  
open science

# École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre - ENSATT

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre - ENSATT. 2010. hceres-02026315

**HAL Id: hceres-02026315**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026315>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure des Arts et Techniques du théâtre



novembre 2010



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure des Arts et Techniques du théâtre



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche et de valorisation	7
La stratégie en matière de formation	9
I – Orientations de la formation	9
1 • Une architecture des formations encore complexe	9
2 • Des formations spécifiques très professionnalisées	9
3 • Des pratiques pédagogiques diversifiées	10
4 • Un accompagnement pédagogique individualisé	11
II – Quelles évolutions ?	11
III – Insertion professionnelle	11
IV – Documentation	12
V – Formation continue	13
Stratégie en matière de vie étudiante	15
Stratégie en matière de relations extérieures	17
Stratégie en matière de relations internationales	19
La gouvernance	21
I – Organisation, pilotage	21
II – Informatique	21
III – Gestion des ressources humaines	21
IV – Gestion financière et comptable	23
V – Patrimoine	24
VI – Une évolution du statut ?	25
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	27
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	30

Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation



Créée en 1941 sous l'appellation "Centre de formation professionnelle du spectacle", l'école s'installe, en 1944, rue Blanche à Paris. Elle est connue alors sous le nom d'école de la rue Blanche. D'abord lycée technique, elle devient un établissement public à caractère administratif (EPA) en 1991, placé sous la seule tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Elle prend le nom d'"école nationale supérieure des Arts et Techniques du théâtre" (Ensatt). L'Ensatt a donc du passer d'une logique d'EPLÉ à celle d'un EPA doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Si sa vocation première était la formation de comédiens - et la liste des personnalités qui en sont sorties est impressionnante, elle prépare aujourd'hui à tous les métiers du théâtre (art dramatique, administration, costumes, écriture dramatique, mise en scène, réalisation lumière, réalisation son, scénographie, direction technique). Elle est à la fois une école professionnelle qui forme aux métiers du spectacle et une école d'art et du spectacle. Elle est de ce fait la seule en France à offrir un ensemble complet de formations des artistes et des cadres techniques et administratifs du théâtre. Compte tenu de son champ professionnel restreint, l'école n'accueille qu'un petit nombre d'étudiants : 142 étudiants en formation initiale en 2009-2010, recrutés par concours et répartis dans 9 départements correspondant aux métiers qu'elle prépare, auxquels il convient d'ajouter un département transversal (arts et humanités). Elle accueille aussi, en 2009, 118 stagiaires en formation continue.

En 1997 l'école s'installe à Lyon dans des locaux neufs, rue Sœur Bouvier, sur un site de 13 000 m<sup>2</sup>. Le comité a pu constater durant la visite de l'école qu'elle possédait, de par la multiplicité de ses espaces, de ses lieux de travail et d'accueil, de la qualité de ses équipements, un instrument unique en France, comparable à ce que l'on peut trouver dans certaines capitales européennes, mais quelque peu méconnu sur le plan national. L'adjonction en cours de finition d'un nouveau théâtre va à la fois renforcer la qualité des équipements dont l'école dispose tout en posant la question du modèle économique à mettre en œuvre. Elle jouit ainsi de conditions patrimoniales favorables pour développer son activité. Toutefois la référence à la rue Blanche reste extrêmement prégnante au sein l'école et peut, pour certains interlocuteurs, se teinter de regrets. Il serait dommageable que la persistance à cette référence soit un frein à la pleine intégration de l'Ensatt au sein de l'agglomération lyonnaise, où l'activité culturelle est foisonnante.

L'Ensatt occupe une place particulière dans le dispositif des établissements publics d'enseignement supérieur dans le domaine des métiers du spectacle vivant et plus spécifiquement du théâtre. Elle est la seule, parmi ces établissements, à être placée sous la tutelle du MESR, les autres étant sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC). Toutefois, une coordination existe par le biais de la plateforme de l'enseignement supérieur pour la formation de comédiens, mise en place entre le MCC et sept autres écoles de théâtre. Plus globalement, l'école se situe dans un paysage caractérisé par un grand nombre d'institutions formant aux métiers du spectacle vivant et de la culture, et qui évolue rapidement, en particulier dans le domaine de l'adaptation progressive de l'offre de formation aux standards européens (exemple : demande de préparation d'un master au conservatoire national de Musique et de Danse de Lyon).

L'Ensatt est membre associé du Pres "université de Lyon".

Si l'école dispose de 47 emplois d'enseignants, elle n'a que 3 postes d'enseignants-chercheurs (EC), ce qui est l'héritage de son statut de lycée technique.

À la suite d'un rapport de la chambre régionale et territoriale des Comptes (CRTC) de Rhône-Alpes de 2008 et d'un rapport de l'IGAENR de 2009 qui mettaient en évidence des dysfonctionnements dans la gestion de l'école, une nouvelle direction a été installée en août 2009. La lettre de mission adressée au directeur de l'école par le directeur de cabinet de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche le 29 juillet 2009 lui demandait de concilier "un double objectif de gestion exemplaire et de haute ambition pédagogique et artistique". Au-delà d'un retour à l'orthodoxie administrative, tâche à laquelle elle s'est attelée, la nouvelle direction doit élaborer un projet stratégique qui servira de support au projet de contrat quadriennal de l'école et dans lequel le positionnement de cette dernière, au regard de l'évolution du système des formations supérieures et du paysage universitaire, devra être inscrit.





# La stratégie en matière de recherche et de valorisation



L'école n'est pas dotée de structures de recherche. Au sens académique du terme elle n'a pas d'activités de recherche. Elle a une activité de création artistique et de diffusion de spectacles et en ce sens il existe une production originale qui n'est pas éloignée de l'activité de valorisation et de recherche. Les enseignants de l'école, qui exercent à côté de l'enseignement une autre activité, sont de grands professionnels qui ont tous créé ou participé à la création d'œuvres originales. On retrouve leurs noms dans les grandes productions théâtrales contemporaines. Certains sont aussi auteurs. Ils publient des analyses, des articles dans les revues professionnelles du théâtre mais aussi dans des revues plus généralistes. Ils participent à des colloques. Il est certainement difficile d'apprécier les effets qui relèvent de leur activité propre dans l'Ensatt. Mais l'école devrait mieux valoriser ces apports et profiter du fait qu'elle est un lieu d'expérimentation de nouvelles formes artistiques, un lieu d'analyse critique des œuvres théâtrales, pour mener une réflexion approfondie sur les articulations entre recherche et création. Ainsi, en lien avec les autres établissements, serait-elle en mesure de s'inscrire dans une problématique de développement de la recherche, indispensable par ailleurs pour alimenter la création de masters.

Par la production de spectacles, l'école réalise une valorisation de ses activités. Les élèves sont ainsi amenés, dans le cadre de leur formation, à réaliser des spectacles qu'ils présentent au public dans le théâtre de l'Ensatt. Trois productions sont réalisées chaque année et sont données, chacune, une quinzaine de jours. Les étudiants sont encadrés par des metteurs en scène reconnus et, en fin de compte, il s'agit bien de leur propre production qui intègre tous les aspects de l'activité théâtrale. Il est dommage que l'école n'ait pas vraiment intégré cette valorisation dans sa présentation. Cette notion même de valorisation semble être absente de sa problématique. C'est un aspect qu'elle devrait à l'avenir mettre davantage en valeur.

Un autre aspect de la valorisation concerne la possibilité donnée à des extérieurs de pouvoir utiliser les ressources de l'Ensatt. Ce point est développé dans la partie patrimoniale.



# La stratégie en matière de formation

## I – Orientations de la formation

### 1 • Une architecture des formations encore complexe

L'Ensatt forme à dix métiers du théâtre que l'on peut regrouper en trois familles :

- métiers de concepteurs et d'artistes (metteurs en scène, écrivains dramatiques, interprètes dramatiques, scénographes-décorateurs, concepteurs costumes, réalisateurs son et lumière) ;
- métiers de cadres supérieurs (administrateurs, directeurs techniques<sup>1</sup>) ;
- métier de technicien spécialisé (costumiers coupeurs).

Toutes ces formations se déroulent après un concours dont le niveau dépend de la formation considérée, en général bac + 2 (bac + 3 pour les administrateurs et les concepteurs costumes ; bac + 5 pour les directeurs techniques), ainsi que d'une exigence minimale en matière de culture générale et théâtrale ou de formation théâtrale. Le nombre de places à chaque concours est fixé annuellement et tient compte des possibilités d'insertion : 12 en art dramatique (pour 648 candidats), 10 en administration (pour 66 candidats), 6 pour les autres concours (entre 27 et 112 candidats) en 2010, étant entendu que cette année il n'y a pas eu de concours dans les départements mise en scène et écriture.

Les pré-requis des concours conduisent à une population étudiante diversifiée au point de vue de la trajectoire universitaire, beaucoup d'étudiants ayant de fait un niveau d'études supérieur au niveau requis. Les étudiants d'écriture dramatique ont, par exemple, déjà un statut d'auteur dramatique. Cela conduit à une forme de maturité des étudiants, favorable à un travail d'expérimentation.

La durée de formation est différente selon les diplômes : un an pour les costumiers coupeurs, deux ans pour les directeurs administratifs et trois ans pour les autres formations, un an pour les étudiants du mastère de direction technique. Cette évolution vers des sorties plus fréquentes à bac + 5 traduit un souci d'harmonisation des formations qu'il convient de consolider.

À cette complexité de l'architecture des formations s'ajoute le problème de la reconnaissance des diplômes délivrés par l'Ensatt dans le cadre national. Depuis la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui a supprimé la liste des diplômes de l'enseignement technologique, l'école ne délivre plus aucun diplôme reconnu par l'État mais des diplômes d'établissement. Sa tentative de les faire inscrire au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), fin 2008, n'a pas abouti. C'est un sujet dont l'école doit s'emparer dans le cadre de l'évolution de ses formations.

### 2 • Des formations spécifiques très professionnalisées

Les formations de l'école correspondent à une visée métier et les contenus correspondent aux besoins du métier considéré. Il existe en même temps un souci d'insertion de ce métier dans l'espace "théâtre", ce qui donne corps à la référence au plateau<sup>2</sup>. C'est ainsi qu'une des spécificités de la formation en art dramatique consiste dans la confrontation du jeu aux autres arts de la scène. Chaque formation possède donc un contenu spécifique qui va associer dimension technique, dimension artistique et relation aux autres activités du théâtre.

---

<sup>1</sup> Cette formation souvent oubliée dans les statistiques de l'école est préparée avec l'Insa et donne lieu à délivrance d'un mastère "directeur du spectacle vivant" par cet organisme.

<sup>2</sup> Le terme "plateau" représente ici l'espace scénique dans toutes ses dimensions.

Si en première année se trouvent beaucoup d'enseignements correspondant à des bases communes avec souvent une formation plus technique (électricité par exemple dans le département lumière), l'enseignement se développe ensuite en intégrant les dimensions techniques et artistiques, en vue de créer "les conditions de l'épanouissement de chaque élève selon son propre point de vue artistique". Le département "son" vise par exemple à "utiliser la science pour réorganiser la sensation". Cours théoriques, rencontres avec des professionnels, journées thématiques, permettent de faire intervenir des praticiens et des théoriciens.

Dans ce dispositif, le département "arts et humanités" qui vise à fournir une culture commune où se fondent culture générale, culture théâtrale et connaissance des principales figures du spectacle vivant et des autres arts apparentés, intervient de façon transversale. Le cours, dispensé tous les vendredis, est destiné aux étudiants de 1<sup>ère</sup> et de 2<sup>ème</sup> années. Sa spécificité est de constituer un tronc commun à tous les étudiants des différentes disciplines. Dans ce cours alternent des enseignements théoriques, des rencontres avec les professionnels, des ouvertures à d'autres disciplines artistiques, des journées thématiques permettant de faire intervenir des praticiens et des théoriciens. Ce positionnement sur une journée banalisée n'est pas sans poser problème. Elle peut en effet apparaître comme une juxtaposition dans le temps entre théorie et pratique, alors qu'il est essentiel d'entretenir une relation permanente entre théorie et pratique.

Ce qui peut paraître surprenant dans le contenu pédagogique de l'école, c'est la quasi-absence de référence à la vidéo, au cinéma : on a là le sentiment d'une rupture entre ces différentes activités alors que la vie courante montre des allers et retours entre ces formes artistiques. Il semble que cela soit dû à des questions contingentes. Mais il semble en tout cas difficile de ne pas imaginer demain un croisement entre ces différentes disciplines.

Une autre question est celle de l'adéquation d'une formation très centrée sur l'exercice du métier, à celle de l'imprévisibilité de demain et cette question rejoint une interrogation de la chargée de mission pédagogie et artistique : "comment évoluer - notamment vis à vis du marché du travail - sans perdre les fondamentaux de la transmission séculaire des arts vivants ?".

### 3 • Des pratiques pédagogiques diversifiées

Les méthodes pédagogiques sont originales et bien adaptées. À côté des cours proprement dits se déploient au sein des départements tout un ensemble de pratiques : ateliers sous forme de joutes d'écriture par exemple, de stages d'écriture, de comités de lecture...

Mais ce qui caractérise fortement ce projet pédagogique c'est le travail transversal. Ateliers fictifs entre différents départements (scénographie-lumière-son, art dramatique-scénographie-arts et humanités, par exemple) ; petites formes qui rassemblent des étudiants des différents départements autour d'un projet commun et qui rendent possible l'expérimentation d'une pratique ; ateliers spectacles qui permettent la confrontation des comédiens aux autres arts de la scène mais aussi des mises en scène, des scénographies, des inventions de dispositifs de sons et d'espaces, autour d'un texte, qui sont portés par les élèves eux-mêmes et montés par eux ; production intégrale de spectacles comme l'écriture d'œuvres dramatiques jouées par exemple à Vilnius dans le cadre de l'école des écoles. Ces formes pédagogiques visent à développer l'idée d'un collectif artistique. À côté des comédiens qui jouent un rôle central dans l'acte théâtral, tous les autres intervenants formés dans l'école contribuent à la création, c'est l'idée qui transparait. L'interactivité est quotidienne. Outre ces rencontres artistiques dans le cadre de la formation, d'autres collaborations "clandestines" se nouent de façon informelle et témoignent d'un véritable bouillonnement.

La pratique de la transversalité est une réalité à l'école, elle constitue une marque de l'école : en insistant sur la complémentarité de tous les métiers, elle s'inscrit dans une perspective pédagogique commune des arts du spectacle. Cette approche apparaît d'ailleurs déterminante dans le choix des étudiants qui affirment vouloir venir à l'école pour rencontrer la totalité des métiers, tout en se spécialisant dans l'un d'entre eux. Cependant, pour nombre d'interlocuteurs, le renforcement de cette transversalité apparaît comme devant être nettement approfondi. Les étudiants d'art dramatique souhaitent ainsi qu'elle soit organisée de façon plus institutionnelle. Elle est aussi une préoccupation pour la personne chargée de mission "pédagogie et artistique" de l'école.

Cette forme d'organisation pédagogique s'accompagne d'un grand nombre d'heures d'enseignement : 40 h de cours en présentiel par semaine, soit un millier d'heures pour chaque année. Cet emploi du temps se révèle - de l'avis même de la coordinatrice - trop chargé et ne permet pas aux élèves de disposer du temps nécessaire de travail personnel, de réflexion et d'enrichissement - particulièrement pour fréquenter les expositions, les spectacles. Mais la réflexion qui s'engagera sur ce sujet ne peut être dissociée de la nature de l'enseignement lui-même.

#### 4 • Un accompagnement pédagogique individualisé

Le petit nombre d'étudiants favorise à la fois la mise en œuvre d'un accompagnement pédagogique individualisé et un travail en commun où chacun est accompagné par le groupe. Et cela d'autant qu'il existe une proximité certaine entre les étudiants et les intervenants, l'essentiel de ceux-ci étant par ailleurs des praticiens du théâtre. Les formes pédagogiques adoptées conduisent en effet à mêler des étudiants relevant de départements différents mais aussi appartenant à des années différentes. Les étudiants travaillent souvent en binôme, soit au sein du département soit avec des étudiants d'autres départements, ce qui crée une communauté de travail et le sentiment d'une communauté professionnelle des arts du spectacle. On peut évoquer à ce sujet une certaine idée de compagnonnage. Le taux d'échec dans ces conditions est quasi nul, puisqu'une personne qui n'y trouverait pas sa place de fait démissionnerait (ce qui est très rare).

### II – Quelles évolutions ?

La première question est celle du mode de développement de l'école, de son évolution relativement à celle du marché du travail. L'Ensatt s'est développée en créant des formations nouvelles correspondant à l'identification de métiers du théâtre et cette démarche est encore présente quand est envisagée par exemple la création d'une spécialité "éclairagiste" ou un parcours "costume réalisateur" ou un diplôme de directeur de la communication, dans le but de s'adapter au marché du travail. On touche là une question de fond de l'enseignement supérieur. Tout métier d'aujourd'hui contient une part d'imprévisibilité demain, or un des enjeux de la formation consiste à préparer l'étudiant à la maîtrise de ces mutations. Au-delà se pose la question de l'équilibre entre partie fondamentale et formation professionnelle et celle du lien avec la recherche. Cette préoccupation transparaît d'ailleurs dans différents départements, en particulier autour de la problématique recherche-crédation.

La seconde question abordée de façon récurrente est relative à l'inscription de l'Ensatt dans le cadre du dispositif LMD, qui aujourd'hui se généralise, et en particulier à la mise en place de masters. Si aucun projet n'est actuellement formalisé, on note que des réflexions apparaissent dans la plupart des départements (master "théâtre-écriture dramatique", master d'administrateur de théâtre international, master "technologies du son"...). Elles traduisent la perception de la nécessité, ressentie aujourd'hui, de positionner les formations de l'Ensatt dans les standards du LMD, en particulier dans une perspective européenne. Mais il est nécessaire que ces réflexions dépassent le cadre des départements. C'est l'Ensatt dans son ensemble qui, à l'occasion de la construction de son projet d'établissement, doit déterminer l'architecture souhaitée de ses formations. Elle doit définir le ou les masters qu'elle souhaite voir émerger et les collaborations avec les universités du site lyonnais, en particulier Lyon-2, pour déterminer les articulations et les interrelations nécessaires entre formation théorique et formation professionnelle qui caractérisent tout master, tout en tenant compte de la dimension artistique des formations de l'Ensatt. Des premiers contacts ont été engagés et une expertise sur "la définition de parcours de formation respectant à la fois la qualité d'école professionnelle de l'Ensatt, avec ses particularités, et le cadre du LMD" a été demandée à des enseignants chercheurs de Lyon-2, eux-mêmes responsables de masters.

Cette voie de co-construction est déjà en cours en vue de la création d'une licence pro "métiers techniques de la scène" avec Lyon-2 dans le périmètre de Bron et Nord Isère. Elle doit se développer et pourrait trouver un prolongement dans des participations croisées d'enseignants.

La qualité professionnelle des formations est incontestable mais il faut insister sur la nécessité d'une réflexion nouvelle sur la pédagogie de la formation dispensée, et sur les attentes réelles et à moyen terme du marché du travail. En l'absence de cette réflexion, l'Ensatt risquerait de devenir une structure passéiste. Ces questions sont fondamentales si l'école veut devenir un grand centre européen de formation et de recherche en arts et techniques du théâtre.

### III – Insertion professionnelle

Si l'école met en œuvre des moyens pour aider à l'insertion professionnelle, tant durant la période de formation qu'à la fin des études, elle ne dispose paradoxalement d'aucun outil de mesure de la réalité de cette insertion professionnelle.

L'école ne s'est pas dotée d'instruments de mesure de l'insertion professionnelle de ses étudiants et se contente des retours éventuels des départements. L'impression qui domine est que les élèves s'insèrent sans trop de difficultés même si les conditions d'activité professionnelle restent longtemps précaires. Elle ne connaît pas non plus les conditions de rémunération des étudiants formés ni leurs trajectoires professionnelles. La prise de conscience de la nécessité de se doter d'indicateurs de suivi de l'insertion est récente et il est souhaitable qu'elle débouche prochainement sur la mise en place d'un dispositif adéquat.

Pour l'école, la meilleure garantie de l'insertion future est la qualité de la formation professionnelle qu'elle dispense et sa relation directe et concrète avec les métiers du théâtre, en particulier par le biais des projets d'élèves. Cette préoccupation est donc présente dans la formation. Elle s'efforce de mettre en contact les élèves avec des employeurs potentiels, notamment par le biais de stages. Ces stages sont obligatoires dans les formations techniques et administratives. Ils ne le sont pas dans les autres formations. Des enseignements relatifs à l'environnement économique et social sont dispensés selon des modalités spécifiques à chaque département. Certains étudiants souhaiteraient que cette initiation soit plus développée, en particulier en ce qui concerne le droit du travail, compte tenu des conditions spécifiques d'emploi dans ces métiers.

À l'issue de la formation, l'Ensatt propose aux étudiants un dispositif qui vise à les accompagner dans leur insertion. A été mise en place une année postdiplôme destinée à créer un pont entre la fin des études et l'entrée dans la vie professionnelle. Elle est surtout destinée aux étudiants sortants des filières techniques. Cinq étudiants y sont inscrits cette année. Elle comporte des stages, des travaux de recherche, des compléments de formation..., et est individualisée.

L'Ensatt a également mis en place une formation par alternance (via des contrats de professionnalisation d'un an : 15 % à l'école et le reste dans l'entreprise) pour faciliter l'insertion de jeunes administrateurs dans des entreprises culturelles de production ou de diffusion de spectacles.

Afin d'aider à l'insertion des jeunes comédiens et compte tenu des conditions particulières d'insertion dans le secteur, un "fonds d'insertion professionnelle" a été créé (il ressemble au système mis en œuvre au Jeune Théâtre national (JTN) pour les élèves sortants du Conservatoire national supérieur et du Théâtre national de Strasbourg). Il fonctionne selon le principe suivant : une partie du salaire des personnes engagées pour un spectacle professionnel est prise en charge par ce fonds, qui est lui-même alimenté par une subvention du conseil régional et une fraction des crédits du contrat quadriennal. Le budget de l'année est de 197 000 euros et 19 projets ont été aidés depuis le début de l'année, soit 47 élèves concernés. Aujourd'hui chaque élève ne peut être aidé qu'à hauteur de 4 400 € maximum et pour deux projets. Ils ne peuvent bénéficier de ce fonds que dans les trois saisons consécutives à la sortie de l'école. D'abord réservé aux acteurs, il est actuellement étendu aux autres catégories d'étudiants, même si pour l'essentiel les bénéficiaires restent des comédiens. Une personne à temps partiel est chargée de suivre ce dispositif. Les élèves et anciens élèves manifestent leur souhait que ce dispositif puisse bénéficier à toutes les catégories de compagnies et que les jeunes compagnies n'en soient pas exclues. Une réflexion est engagée par l'école pour faire évoluer ce fonds.

Au-delà de la formation, l'école compte sur l'effet de réseau puissant créé par l'intervention des professionnels dans la formation et sur l'image de l'école au sein de la profession. L'Ensatt est particulièrement bien implantée auprès des professionnels, en particulier ceux de la région, dont un certain nombre interviennent comme formateurs. L'aide des anciens élèves à l'insertion des jeunes sortants est réelle mais elle n'est pas formalisée et relève essentiellement des relations individuelles. Enfin, avec la refonte de son site web, l'école met en valeur sur son site des offres d'emploi qu'elle reçoit.

## IV – Documentation

L'Ensatt dispose d'une bibliothèque spécialisée dirigée depuis 2001 par un bibliothécaire adjoint spécialisé. Elle est composée d'une vaste et lumineuse salle de lecture de 200 m<sup>2</sup> en libre accès. Les étudiants ont à leur disposition 20 places de travail, 4 postes informatiques dotés d'un accès internet et d'un espace vidéo et deux postes de consultation. Son fonds provient pour une large part de la rue Blanche, le premier travail ayant consisté à le remettre en état, le cataloguer et l'informatiser. Il compte aujourd'hui 11 000 références, 200 titres périodiques, 9000 monographies et 400 mémoires de fin d'études, ainsi qu'un fonds de productions audiovisuelles. Il s'agit d'un fonds d'une grande qualité, centré sur les arts du spectacle et les textes du répertoire.

Le recrutement d'un vacataire moniteur étudiant permet d'assurer une ouverture de la bibliothèque de 45 heures par semaine. Le taux d'utilisation varie selon la période de l'année. Fort lors de la préparation des mémoires, il est plus réduit aux autres périodes et concentré sur des plages horaires limitées compte tenu du nombre important d'heures de cours hebdomadaires. Il peut en ressortir un sentiment de sous-utilisation.

Le budget consacré aux acquisitions est modeste : 18 000 euros par an alors que les pertes, dégradations et autres disparitions mobilisent 3 000 euros par an. S'il n'existe pas de commission de choix formalisée, les enseignants de l'école sont associés à la définition de la politique d'achat, par le biais des départements.

L'informatisation s'est faite en partenariat avec l'ENS de Lyon. Elle a permis le raccordement de l'école au catalogue du Sudoc ce qui lui donne une certaine visibilité. Il pourrait être opportun de ce point de vue que l'Ensatt se rapproche du Pres, qui a mis sur pied un catalogue collectif des bibliothèques auquel l'Ensatt n'est pas associée. La qualité du fonds de l'école mérite véritablement d'être plus connue. L'accès au prêt entre bibliothèques n'est possible aujourd'hui que par le biais de photocopies. L'accès de la bibliothèque à des lecteurs extérieurs est possible sur rendez-vous, ce qui peut se comprendre compte tenu du faible encadrement. Cependant une ouverture plus large aux étudiants des universités lyonnaises permettrait à ces derniers d'accéder au fonds documentaire de l'Ensatt, qui présente une forte complémentarité avec ceux des bibliothèques lyonnaises.

Une formation est dispensée par le bibliothécaire à tous les étudiants de première année afin d'optimiser leur utilisation des ressources. Il a été noté la faiblesse du nombre des œuvres théâtrales en langues étrangères, notamment des œuvres récentes, et suggéré l'idée de réaliser un atelier de traduction qui manque encore à l'école.

## V – Formation continue

Le service de formation continue, placé sous la tutelle de la direction des études, propose une offre diversifiée.

Une formule "formation professionnelle diplômante continue", qui accueille actuellement 6 étudiants, a été ouverte dans certains départements : écrivain dramatique, costumier coupeur, administration /relations aux publics, concepteur de costumes ainsi que directeur technique (en collaboration avec l'Insa). Elle est destinée aux professionnels du spectacle ayant une expérience professionnelle significative dans le spectacle vivant. Elle se déroule durant des périodes de neuf à douze mois d'affilée et se concrétise par une intégration des auditeurs aux enseignements de formation initiale avec un aménagement d'une partie du cursus.

L'Ensatt a d'autre part développé une politique visant à mettre en place des stages de spécialisation ou de perfectionnement. Des stages courts (environ une semaine) ont été ouverts pour permettre à ceux qui, en position d'activité et de responsabilité et disposant de moins de temps, souhaitent interroger leur pratique, réactualiser leurs connaissances, développer une compétence complémentaire ou renforcer leur expertise : secteurs costume, son, lumière, scénographie.

À destination des cadres administratifs, l'Ensatt mène une collaboration avec l'Agecif et le département de sociologie de Lyon-2 (master développement culturel-direction de projets) sur la problématique de l'évaluation des projets culturels qui se concrétise dans des formations communes d'une durée de quelques jours.

Pour l'heure l'Ensatt pratique la validation d'acquis professionnels (VAP). À court terme (2011), il est prévu de mettre en œuvre la validation des acquis de l'expérience (VAE).

En 2008, 75 % des ressources propres de l'Ensatt (hors subventions des collectivités) provenaient de la formation continue (120 000 €) et de la taxe d'apprentissage (127 000 €).

Il s'agit donc d'une activité dynamique de l'établissement qui mériterait d'être mieux valorisée ; et relayée de façon plus volontariste en termes de communication.





# Stratégie en matière de vie étudiante

La population étudiante de l'Ensatt apparaît hétérogène au point de vue de l'origine disciplinaire, des diplômes obtenus et relativement à l'origine géographique (si l'origine sociale est demandée lors de l'inscription, l'école n'en fait pas un traitement statistique). Tous les étudiants cependant ont suivi un parcours dans l'enseignement supérieur et connaissent la réalité de la vie étudiante.

Au-delà de cette hétérogénéité importante, c'est un sentiment de satisfaction globale quant à leur formation au quotidien et au cadre de travail fourni qui ressort des entretiens avec les étudiants. Chacun affirme qu'il a été retenu sur des bases et des critères clairs et précis, qu'il suit un cursus soutenu, qu'il trouve dans l'école un environnement propice à l'acquisition des compétences nécessaires pour intégrer le monde du spectacle dans toute sa diversité, et propice à la création qui est le cœur du métier. Il est clair que le choix d'intégrer cette école ressort d'une motivation individuelle forte et d'une idée collective du travailler ensemble plus tard. Ce choix se retrouve dans le quotidien de l'école où la présence de tous est permanente bien au-delà des heures de cours, ce qui donne le sentiment d'une communauté. Des anciens élèves ont même évoqué un sentiment de "cocon". La présence des étudiants dans les instances de l'école est loin d'être symbolique puisque les étudiants ont 5 représentants au conseil d'administration (CA), 6 représentants au conseil pédagogique et artistique (CTPA) et 3 représentants au CHS. Leur présence dans ces instances est réelle et active.

Il existe une association des élèves et anciens élèves de l'école (ADEE) mais qui, en fait, ne rassemble que les élèves en cours de scolarité. Cette association est financée par une subvention de l'établissement (2 000 euros) et par le produit des ventes à l'occasion des spectacles réalisés par les élèves dans le cadre de leur cursus. L'essentiel de son activité est centrée sur l'organisation d'un voyage annuel pour les étudiants de première année (Berlin étant la dernière destination) et de manifestations de convivialité, en particulier lors des représentations théâtrales. À l'occasion, une ouverture de ces manifestations se réalise avec les étudiants des Beaux-Arts et du conservatoire.

Les étudiants bénéficient de la présence d'un restaurant universitaire proche et d'une résidence à proximité mais il n'y a pas de relations véritables avec le Crous.

S'il n'existe pas de service médical propre à l'école, une convention avec l'université Lyon-2 a cependant été signée à l'automne 2009. Les élèves comédiens consultent en début d'année un ostéopathe et un phoniatre.

L'école emploie 4 à 5 étudiants chaque année pour des vacances (accueil, bibliothèque).

Les contraintes de l'emploi du temps, les temps de préparation des projets, laissent peu de temps disponible en dehors de l'école pour des activités autres que celles tournées autour du théâtre (sport par exemple) et rendent quasi impossible le fait d'exercer une activité rémunérée pour ceux qui se trouvent dans une situation financière difficile. Il convient de souligner à ce propos qu'un tiers des étudiants de l'Ensatt sont boursiers mais la répartition par échelon de bourse n'est pas disponible immédiatement.

Si globalement tous sont demandeurs d'une formation au contenu professionnel lourd en liaison avec "le plateau", ils se méfient d'une évolution de la formation qui conduirait à renforcer les bases théoriques. Une césure apparaît cependant entre ceux qui se préparent aux métiers techniques et les comédiens, scénographes, en particulier en ce qui concerne le contenu de la formation "arts et humanités", dont les premiers sont plus demandeurs mais que les seconds jugent trop académique. Le besoin de transversalité apparaît fortement et demeure, même si pour les élus des progrès ont été réalisés ces derniers mois.

Cette différence de ton entre les élus et les non-élus, souvent plus critiques, se retrouve sur différents aspects relatifs à la politique de l'école, en particulier sur l'utilisation du fonds d'insertion dont certains aimeraient qu'il permette plus à aider les jeunes compagnies qui se montent.

Au-delà de ces divergences transparaît un sentiment fort, commun, d'appartenance à l'école.

Ce sentiment se retrouve aussi quand on interroge les anciens élèves. Individuellement, ils restent très attachés à l'école et à son modèle de formation, mais cet attachement ne se traduit pas par le fonctionnement effectif d'une association des anciens élèves comme on en trouve dans beaucoup d'écoles. De ce point de vue, c'est davantage l'idée du compagnonnage qui peut s'imposer, ou encore celle de réseau informel qui permet une accélération de l'insertion des sortants de l'Ensatt.



# Stratégie en matière de relations extérieures



L'Ensatt est complètement intégrée au milieu du théâtre. Le président de son CA est un acteur. Les représentants des organisations professionnelles participent activement à son CA et plus généralement à la vie de l'école. Parmi les 8 personnalités extérieures du CA, une seule n'appartient pas au monde du théâtre. Cette intégration se traduit par une multiplicité de collaborations entre les institutions théâtrales et l'école. Les enseignants en sont très largement issus. Les étudiants peuvent être associés au montage de pièces dans les théâtres de l'agglomération lyonnaise. Les échanges de services - réalisation de décors, de costumes, prêts de salles... - sont fréquents. Il est rare de constater un tel soutien du monde professionnel et on peut parler d'une véritable osmose. Même si l'Ensatt dispose déjà d'une salle de théâtre, même si elle produit des spectacles à partir des travaux de ses élèves, elle n'est pas un théâtre. L'Ensatt est une école-théâtre. Elle devra veiller à conserver cette spécificité à l'occasion de l'ouverture proche de sa nouvelle salle de théâtre qui, compte tenu de son gabarit, ne manquera pas de poser la question du modèle économique de ce nouvel ensemble.

L'Ensatt est partenaire de différents réseaux nationaux centrés sur la formation aux métiers du théâtre. Partenaire avec les autres écoles d'art dramatique de la plateforme pour la formation du comédien, elle participe à la réflexion stratégique sur l'évolution du métier et à la mise en place d'un cadrage national. Elle est aussi partenaire d'autres centres de formation professionnelle aux techniques du spectacle (institut supérieur des Techniques du spectacle d'Avignon et centre de formation professionnelle aux Techniques du spectacle de Bagnolet, par exemple), au sein du réseau Arts et Techniques, en vue d'échanges sur les pratiques pédagogiques.

L'intensité, la quasi-exclusivité de ces relations avec le monde du théâtre, donne le sentiment d'appartenance à une "famille" et si ces relations se doivent de perdurer il conviendra certainement que l'Ensatt prenne en compte la nécessité de partenariats élargis avec d'autres acteurs, en particulier si elle souhaite approfondir son intégration au sein de l'enseignement supérieur.

Singulièrement, les relations avec la direction régionale des Affaires culturelles (Drac) semblent se résumer à une présence, active il est vrai, au sein du CA de l'école. On aurait pu penser à des relations plus formalisées mais cette situation semble convenir aux partenaires interrogés.

Avec les collectivités territoriales (conseil régional, conseil général, ville de Lyon), des relations de confiance se sont installées. Elles se traduisent par un apport financier conséquent. Avec les établissements d'enseignement supérieur la situation est contrastée. Des relations avec l'Insa se sont nouées autour du diplôme d'administrateur et du mastère de directeur technique. Avec les autres établissements - en particulier les universités - les relations sont encore au stade de l'amorçage, mais des perspectives s'ouvrent. Certaines sont ponctuelles comme par exemple la collaboration de l'Ensatt à l'opération "Fête de la science" que le Pres organise. D'autres sont à visée plus structurelle, en particulier avec Lyon-2, en ce qui concerne l'évolution de l'offre de formation. Compte tenu des complémentarités existantes, les deux établissements ont des bénéfices certains à tirer d'une telle coopération.

L'Ensatt est d'autre part désormais membre associé du Pres et de ce fait appelée à participer à son activité et à bénéficier de ses actions mutualisées. Il s'agit encore de la période d'apprentissage mais les signes venant du Pres et de l'école sont encourageants. Ainsi l'école est-elle par exemple invitée à participer aux travaux du Pres dans la perspective du grand emprunt, sur le chantier de la valorisation des sciences humaines et sociales.



# Stratégie en matière de relations internationales



Les relations internationales ne correspondent pas à une stratégie clairement affichée de l'école et restent une préoccupation marginale, même si des initiatives récentes laissent augurer de potentialités de développement. Une chargée de mission à temps partiel, positionnée auprès du directeur, anime l'activité de l'école en ce domaine mais il n'existe pas de service véritablement identifié.

La stratégie de communication à l'international reste limitée : la dernière plaquette contient une page de synthèse rédigée en anglais, mais dans une traduction peu exigeante pour des lecteurs anglophones. Elle repose essentiellement sur les expériences individuelles des différents acteurs de l'école. Il en résulte le sentiment d'une certaine étanchéité et d'une méconnaissance à l'intérieur de l'école de ses initiatives. Ainsi l'accueil d'un groupe de stagiaires afghans au sein de l'école n'a-t-il pas été abordé lors de la rencontre avec la chargée de mission.

Cet intérêt limité se double aussi d'une faible prise en considération des langues et plus particulièrement de l'anglais dans la formation. Si la faiblesse des compétences en anglais des étudiants est souvent évoquée, dans une forme de *lamento*, il n'existe pas de réflexion sur l'intérêt d'un tel enseignement ni sur la mise en œuvre de pratiques pédagogiques reposant sur l'exercice même du théâtre contemporain où de nombreuses pièces étrangères sont montées. Mais il est vrai que la structure actuelle des enseignements implique un nombre très important des heures de cours et constitue un facteur limitant à l'introduction d'enseignements nouveaux. On pourrait imaginer que, dans une école de théâtre de cette envergure, des formules pédagogiques, comme la pratique de la langue anglaise par le théâtre, avec un coach-tuteur anglophone, puissent être proposées, en vue de réaliser éventuellement une modeste œuvre dramatique anglaise ou américaine.

La mobilité étudiante est d'autant plus limitée que les diplômés que délivre l'Ensatt ne s'inscrivent pas dans le cadre européen et, que de ce fait, les étudiants ne peuvent bénéficier des bourses Erasmus. Une autre limitation provient d'un emploi du temps très serré et d'un mode de travail qui privilégie le collectif. Depuis 2008, on dénombre cependant 9 étudiants stagiaires (essentiellement des scénographes) partis pour des périodes de 4 à 13 semaines dans 7 pays différents. Pour ces stages, souvent lointains (3 stages au Japon par exemple), l'Ensatt peut s'appuyer sur les bourses Explo'RA de la région Rhône-Alpes. Les comédiens partent peu dans le cadre de ce dispositif.

En ce qui concerne l'accueil d'étudiants étrangers, il est plus limité et porte là encore plus sur des scénographes que sur d'autres catégories.

L'école aurait tout intérêt de ce point de vue à se rapprocher du Pres qui a fait de la promotion à l'international du site de Lyon un axe important de son activité. On ne peut que regretter la méconnaissance de leur participation respective à l'exposition universelle de Shanghai, où vont se rendre de façon non coordonnée un groupe d'élèves et un professeur de l'Ensatt et une délégation du Pres.

Au point de vue institutionnel, l'Ensatt s'est impliquée dans la création en 2007 d'un réseau intitulé "école des écoles" qui rassemble aujourd'hui 9 institutions de 7 pays européens, et dont l'objet vise l'échange d'idées et d'expériences en matière de pédagogie des arts dramatiques. Les rencontres entre ces écoles - la dernière ayant eu lieu à Vilnius - sont l'occasion d'un festival européen des écoles de théâtre.

Si les pays avec lesquels l'école collabore apparaissent de prime abord nombreux, elle souhaite développer des collaborations en priorité avec les pays de l'arc méditerranéen et avec la francophonie, notamment la Roumanie et le Canada (province du Québec).

S'il n'existe pas de politique identifiable d'échanges d'enseignants, il n'en demeure pas moins que, du fait que la majorité de ceux-ci viennent du milieu professionnel, les échanges avec des pays étrangers sont intenses, mais sur la base d'initiatives individuelles.



# La gouvernance



## I – Organisation, pilotage

La direction de l'Ensatt a été pendant longtemps une direction puissante, dans laquelle le directeur exerçait un pouvoir non partagé. Les conclusions des rapports de la CRTC, en 2008, et de l'IGAENR, très critiques vis-à-vis de cette gestion, ont été dérangeantes pour une école qui s'était installée dans un mode de fonctionnement globalement accepté en interne. La mise en œuvre des conclusions de ces rapports a suscité des débats en interne, comme en témoignent les divers comptes rendus des CA. La prise de fonction du nouveau directeur, en août 2009, s'est accompagnée d'un renouvellement en profondeur du secrétariat général avec la nomination d'une nouvelle secrétaire générale (SG). Elle avait été précédée de peu par la nomination d'un nouveau directeur des études. Dans le même temps l'agent comptable était lui aussi remplacé. La direction opérationnelle s'est donc trouvée changée, les coordonateurs de départements et les chargés de mission étant, dans l'ensemble, confirmés dans leur mission. Le sentiment fort d'appartenance à l'école de la part de tous les acteurs que l'on a pu constater constitue certainement un facteur susceptible de rassembler à partir de la construction d'un projet stratégique en cours d'élaboration et de permettre ainsi de franchir une nouvelle étape dans la vie de l'école.

Le CA se réunit régulièrement, avec une bonne assiduité de ses membres, en particulier des étudiants. S'il se fait l'écho des préoccupations des diverses catégories représentées il ne joue pas, du moins pour l'instant, un rôle véritablement stratégique dans l'élaboration des décisions. Il n'a pas été jugé bon de faire fonctionner des commissions susceptibles de préparer ses délibérations.

Le CTPA se réunit lui aussi régulièrement et fonctionne davantage comme une instance d'harmonisation entre les départements que comme un lieu de réflexion et de définition d'orientations pédagogiques globales. À noter l'absence de représentants extérieurs à l'école en son sein. Les départements, créés au fur et à mesure de l'ouverture de nouvelles formations, jouent un rôle moteur dans la définition et l'évolution des formations. Ils mènent une réflexion propre sur leur fonctionnement à partir d'une autoévaluation qualitative. Les conseils de départements sont composés exclusivement des enseignants du département. Ils sont animés par un coordonateur.

Le fonctionnement opérationnel de l'ensemble repose sur le directeur, le directeur des études, le directeur technique et le SG mais on ne peut pas à proprement parler d'équipe de direction. On identifie sur l'organigramme trois grands blocs mais la répartition entre ces trois ensembles n'est pas toujours claire (bureau des enseignants relié au directeur des études et bureau du personnel relié au SG, par exemple). Trois chargés de mission sont placés auprès du directeur, sans que leur fonction n'apparaisse clairement.

L'école ne s'est dotée que très récemment d'outils de gestion et de pilotage. Une partie a été achevée à l'occasion de cette visite. Elle doit impérativement s'engager dans cette voie.

## II – Informatique

C'est un domaine où le principe reste celui d'une gestion de "bon père de famille" : les procédures sont calées (expression annuelle des besoins, politique de renouvellement des matériels, attention aux évolutions potentielles dans le domaine de la pédagogie, échanges fructueux avec les collègues du Pres), mais la gestion reste "artisanale", ce dont témoignent, par exemple, la fermeture du service en été ou certaines modalités de sauvegarde (conservation des sauvegardes sur bandes et au domicile de l'agent). Le service est parfois plus sollicité par les étudiants que par les enseignants, et dit manquer de disponibilité pour assister la conception et la production de tableaux de bord pour le pilotage, bien que l'idée en soit souvent évoquée.

## III – Gestion des ressources humaines

L'Ensatt a une dotation de 69 postes d'État, dont 47 postes d'enseignants et 22 postes Biatoss.

Les postes d'enseignants se répartissent en 8 postes du supérieur (2 PR, 1 MCF, 5 Past), 38 postes du second degré (13 Prag, 24 PRCE, 1 PLP) et 1 PE.

Les postes Biatoss<sup>1</sup> comprennent un poste de bibliothèque (AB), 7 postes de l'AENES et 14 postes ITRF. La répartition de ces postes entre catégories est la suivante : A : 22,5% ; B : 22,5% ; C : 55%.

Ces données sont profondément modifiées quand on regarde l'utilisation des emplois. En effet, si pour les Biatoss les supports d'État sont pourvus par des titulaires (à 90 %), il en va différemment en ce qui concerne les emplois d'enseignants. Sur les 42 emplois (hors Past) on ne compte que 5 titulaires, les autres supports servant de moyens pour la prise en charge de contractuels, soit en CDI (17), soit en CDD (20). On constate d'autre part qu'une fraction des emplois enseignants (6) est encore utilisée pour recruter du personnel administratif ou technique, ce qui constitue une forme de détournement des emplois dans le cadre des règles auxquelles est soumise l'Ensatt. L'école a de ce point de vue entrepris, selon les recommandations de la CRTC et de l'IGAENR, une régularisation qui ne peut s'opérer que dans le temps.

On trouve là l'origine des éléments de la remise en ordre qui avait été demandée. Cette remise en ordre s'est traduite par :

- la régularisation des procédures de publication : 29 postes ont été ainsi publiés en 2009 ;
- la remise en adéquation de certains supports par rapport aux métiers, par transformations d'emplois (10 emplois de second degré transformés sur trois ans en emplois de non-enseignants sur des profils davantage "métiers" que généralistes) ; cette recherche d'adéquation est compliquée par le fait que certains métiers sont spécifiques et que leur niveau de classement n'est pas évident (exemple des régisseurs : Asi ou technicien ?) ; une telle transformation massive nécessite d'autre part une réflexion sur les besoins actuels et prévisibles en enseignants (poids important des vacataires) ;
- la révision à la baisse de certaines conditions de rémunération et le retour à des pratiques plus orthodoxes (frais de déplacement, avantages divers).

Une telle politique qui rompt avec des pratiques anciennes est difficile à mettre en œuvre et ne peut que prendre du temps.

- Elle implique un effort d'explicitation au sein de la communauté afin d'assurer la transparence indispensable et mettre fin aux ignorances réciproques. C'est en particulier le rôle du bilan social qui a été mis en chantier par la nouvelle SG et qui a été achevé au moment de la visite. Si ce bilan social peut, de prime abord, paraître élémentaire dans la définition et le champ des indicateurs retenus, il représente cependant un pas important vers une gestion mieux maîtrisée et mieux comprise. Il permet de prendre acte des notions, des chiffres, des idées, et de créer ainsi un langage commun. En cela, il peut permettre de répondre à la défiance instinctive de la communauté vis-à-vis de règles administratives réputées absurdes ou restrictives. La confection de ce bilan social doit être poursuivie en l'enrichissant au fur et à mesure des indicateurs manquants.
- La spécificité des compétences requises à l'Ensatt impose une réflexion sur la définition des profils des emplois soumis à publication afin de permettre des recrutements. C'est ainsi que pour répondre aux prescriptions de la CRTC et de l'IGAENR, 29 postes ont été publiés avec des profils correspondant aux besoins de l'école. 2 de ces emplois présentaient un profil académique (arts plastiques) et ont suscité 20 candidatures. Aucune candidature n'a été reçue pour les 27 autres. On imagine par ailleurs les difficultés auxquelles aurait été confrontée l'Ensatt si des candidats s'étaient déclarés sur tous les postes, puisqu'à ces postes sont actuellement employés des contractuels. Dans cette problématique à approfondir on retrouve tout un ensemble de problèmes : les fonctions à assurer et leur traduction en terme de postes ; la nature du support à mobiliser ; l'adéquation de la modalité de recrutement.
- Doit faire aussi l'objet d'une réelle réflexion l'idée selon laquelle, à l'Ensatt, du fait de la professionnalisation, et du rôle central du "plateau" dans la formation, les fonctions d'enseignement doivent être assurées par du personnel venant du théâtre, d'où un recrutement - dont la qualité au point de vue de la notoriété théâtrale n'est pas en question - qui se réalise majoritairement dans le "microcosme". Il apparaît souhaitable qu'à côté de ces recrutements, l'école pense à un élargissement de son corps enseignant pour tenir compte de compétences nouvelles, en particulier sur le plan académique.

---

<sup>1</sup> Chiffres tirés du rapport de l'IGAENR, plus récents que ceux de la CRCT, et plus précis que ceux du bilan social, qui décomptent les personnes sur postes et non les postes eux-mêmes.



On voit que la remise en ordre engagée ne pourra se poursuivre que si est définie une véritable gestion des ressources humaines qui interroge aussi la nature de la formation elle-même et que si est mise en place une réelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences prenant en compte les départs prévisibles à la retraite. L'amorce de travail commun engagé sur ce terrain avec l'Insa et l'IEP, avec le recrutement d'une stagiaire, est à poursuivre. Elle implique aussi de définir le cadre dans lequel elle pourra se mettre en œuvre, ce qui implique un dialogue constructif avec la tutelle dans lequel l'école doit faire valoir ses spécificités.

La masse salariale sur budget propre est passée de 545 k€ à 477 k€ du budget 2009 au budget 2010. Ce budget supporte essentiellement des vacances d'enseignement. 200 vacataires environ assurent ainsi un peu plus de 9 000 heures, ce qui représente 45 % du volume total des enseignements. Ce montant important des vacances est à mettre en relation avec l'importance du nombre d'heures d'enseignement dispensées. L'école dispose maintenant d'une gestion centralisée des vacataires. Elle s'est d'autre part engagée dans la voie d'un contrôle des services d'enseignement des enseignants. Pour ce faire, elle utilise des grilles d'enseignement réalisées au niveau de chaque département, ce qui représente un progrès mais manque encore de fiabilité. Un bilan devra en être tiré. En ce qui concerne les décharges d'enseignement pour les coordonnateurs, elles ont été redéfinies et soumises pour validation au CA.

Concernant les Biatoss, l'adéquation procédure/recrutements est plus simple à réaliser et le nombre de situations à régulariser plus limité. Néanmoins, il faut considérer la difficulté de "régulariser" l'existant et celle de gérer cette "régularisation" en pluriannualité. Cela doit se faire dans le temps en faisant sans doute de la VAE un élément fort de promotion des personnels. Dans tous les domaines l'adéquation emploi/fonction doit être recherchée et la mise en place d'un support fonctionnel d'AENESR apparaît comme une nécessité. S'agissant des primes, le système retenu est le décalque de la réglementation. Si la question de la lourdeur des horaires est générale, elle se pose avec plus d'acuité pour certaines catégories, en particulier en ce qui concerne les régisseurs qui assurent la fermeture des portes tard dans la nuit et qui vont se trouver confrontés à l'ouverture d'un nouveau lieu. Là encore apparaît l'urgence de se doter d'une analyse prospective, permettant de procéder à des arbitrages.

On peut constater un dévouement considérable du personnel de l'école lié à une pratique de travail en commun, partagé. Mais il implique que l'on songe à des solutions à la fois durables et appropriées aux spécificités de cette école de théâtre. La gestion en autonomie d'un aussi faible nombre d'emplois, avec des profils diversifiés et le recours à des procédures de recrutement national, est-il adapté ? On peut en douter. Une autonomie de la gestion des emplois de type RCE au sein d'un ensemble plus vaste permettrait certainement une plus grande souplesse.

#### IV – Gestion financière et comptable

Le budget de l'Ensatt (1 700 k€) est celui d'un gros lycée technique. 60 % des recettes proviennent de l'État (récurrent : 45 %, contractuel : 15 %), 30 % du conseil régional, 10 % de ressources propres, issues essentiellement de la taxe d'apprentissage et de la formation continue. La masse salariale État triplerait ce montant.

Le coût annuel de formation d'un élève est compris entre 27 000 et 30 000 euros, soit quatre fois le coût d'un étudiant en université mais deux fois moins que le coût d'un élève du conservatoire national d'art dramatique<sup>1</sup>.

L'établissement est financièrement à l'aise avec un fonds de roulement de 110 jours de fonctionnement.

Des modifications de procédures ont été entreprises pour pallier les critiques adressées par la CRTC, mais des progrès restent à accomplir dans un contexte où les attentes des uns et des autres ne sont sans doute pas convergentes : entre le souci de la SG de retrouver des comportements plus proches de l'orthodoxie financière et l'aspiration générale au desserrement des contraintes administratives, il y a des contradictions qui n'ont pas encore produit de heurts, mais qui en sont porteuses (mode d'allocation des moyens pour les projets ; frais de mission...).

Le budget est préparé par une réunion technique au niveau de la direction. Une lettre de cadrage est prévue pour le prochain exercice.

---

<sup>1</sup> Les chiffres de ce paragraphe sont issus du rapport de l'IGAENR de mai 2009 qui ajoute que "l'Ensatt se situe plutôt dans la fourchette inférieure des coûts par élève" pour des établissements de ce type.

Aux plans financier et comptable, doit être soulignée l'absence quasi complète d'une comptabilité d'engagements, voire d'engagements tout court. Bien que deux personnes clés, le directeur des études et le directeur technique, tiennent le dispositif, l'organisation est largement décentralisée (80 %), et les mandatements correspondent souvent à des dépenses sans accord préalable. La nouvelle direction marque une volonté de recentralisation des engagements permettant de sécuriser le dispositif. Dans le même ordre d'idées, il est nécessaire que les délégations de signatures s'effectuent dans le cadre réglementaire.

Le mode d'allocation des ressources par projet reste obscur : trop fin selon les uns, trop opaque pour la SG qui effectue un suivi mensuel et constate (4 mois après le début de l'exercice budgétaire) un dépassement, sans disposer d'un véritable outil de mesure de signification de la dépense et de son évolution d'une année sur l'autre. On retrouve là un certain empirisme et on a le sentiment que les choses se font par concaténation et non par arbitrage. Si un tel mode de fonctionnement est autorisé par la relative aisance financière de l'établissement et permet certainement de profiter des occasions, il n'en est pas moins risqué dès que des tensions financières apparaissent. D'autre part, il ne facilite pas la mobilisation par l'établissement de ses marges de manœuvre dans la perspective de son développement stratégique. De ce point de vue, il est nécessaire de mettre en place des procédures permettant de réaliser les arbitrages et, en même temps, d'apprécier les marges de manœuvre de l'établissement afin qu'il assure de manière responsable ses choix prioritaires.

L'établissement doit veiller d'autre part à l'utilisation optimale des ressources affectées qu'il semble avoir du mal à consommer.

La pratique régulière des amortissements constitue un point positif à souligner.

L'établissement doit aussi se méfier de la situation d'aisance financière qui semble être la sienne aujourd'hui. Cette fragilité financière est liée à l'absence de financement du fonctionnement du 2<sup>ème</sup> bâtiment et du poids du coût des vacances, qui reste élevé.

Or l'établissement n'est pas garanti par un modèle d'allocation des moyens par l'État.

L'intervention du conseil régional a un poids important dans les ressources de l'école mais elle s'effectue sur des objectifs identifiés et ne prend pas la forme d'un soutien de base. Elle n'est pas contractualisée et reste donc soumise à renégociation régulière.

En matière de ressources propres, la politique de partenariats paraît encore floue.

Les investissements dans le contrat et dans le budget sont extrêmement faibles, limités au visible et à l'immédiat, tout comme l'est l'estimation des coûts de fonctionnement de l'extension : viabilisation sans projection dans la durée. Les investissements discutés en CA sont eux-mêmes comme un prolongement, un appendice, du fonctionnement (équipement informatique, étanchéité). L'investissement, y compris celui de l'entretien courant et du renouvellement des matériels, n'apparaît pas en vision pluriannuelle.

Pour sécuriser sa situation à long terme, l'école doit s'interroger sur ses capacités à générer des ressources propres nouvelles, s'engager dans une vision pluriannuelle de son activité, produire un modèle économique du fonctionnement de son extension. Ce sont là des conditions indispensables pour entamer avec la tutelle et les partenaires les discussions indispensables à venir.

## V – Patrimoine

L'école dispose sur 13 000 m<sup>2</sup> de locaux d'une surface de 5 648 m<sup>2</sup> SHON construits pour son implantation à Lyon en 1997. C'est dire qu'ils sont neufs et en bon état. Les dépenses de maintenance sont donc encore limitées. Une extension de 2 500 m<sup>2</sup> est en cours d'achèvement. Elle comprend en particulier un théâtre plus propice à un usage de représentations que les espaces existants dans l'école.

Le directeur technique assure la gestion de cet ensemble : gestion technique mais aussi valorisation. À cette mission s'ajoute la gestion de tout l'environnement technique des plateaux utilisés pour la formation des élèves ; il a donc aussi un rôle pédagogique.

Si la gestion technique est assurée aujourd'hui de façon efficace, la question de l'ouverture des nouveaux espaces va poser la question des moyens indispensables à son fonctionnement, que ce soit en termes de besoins financiers ou humains. En particulier, le problème des régisseurs qui ont déjà une charge de travail très lourde se posera. Au-delà, on retrouve les questions abordées précédemment, celle du budget prévisionnel et celle d'une programmation pluriannuelle des investissements.

La question de la valorisation mérite réflexion de la part de l'école. Le directeur technique dispose d'un "tableau de valorisation" des partenariats qu'il est prévu d'utiliser notamment à la livraison de l'extension. Selon les cas, une contrepartie financière ou en nature (participation à des enseignements par exemple) est prévue de la part du partenaire. Une double question se trouve posée : d'une part celle de la validation par le CA d'une telle grille, ce qui ne semble pas être le cas, d'autre part celle de l'articulation avec la direction des études, qui a la maîtrise des enseignements. Reste une autre question sur laquelle l'école devra se pencher, celle de la nature juridique de ces partenariats.

Lors de la visite, le schéma pluriannuel de la stratégie immobilière était en préparation.

En ce qui concerne l'hygiène et la sécurité, l'établissement cumule beaucoup de contraintes techniques de fonctionnement : horaires d'ouverture, locaux techniques, ateliers de peinture et de menuiserie, produits dangereux. Il vient de bénéficier d'une inspection hygiène et sécurité. Un Acmo a été nommé. Un CHS a été créé. Les étudiants sont parties prenantes de ces actions. La politique en ce domaine semble très sérieuse et efficace.

## VI – Une évolution du statut ?

Les rapports de la CRTC et de l'IGAENR, la lettre de mission de la ministre au directeur de l'Ensatt, ont conduit à poser à nouveau la question du statut de l'école. Est-ce que le statut d'EPA est adapté aux besoins de l'école ? Faut-il le faire évoluer ? Dans quel sens ?

Quel que soit son statut, l'Ensatt a besoin que soit définie de façon prioritaire une orientation stratégique à long terme. Si une première évolution statutaire devait se faire, elle devrait concerner le mode de gouvernance de l'école, et intégrer peut-être une redéfinition de son CA, tant dans sa composition (réduction du nombre de ses membres) que dans ses prérogatives.

Au-delà, la question pourrait être celle du rattachement de l'Ensatt au MCC (sous la forme d'un établissement public de coopération culturelle) ou du maintien de son rattachement au MESR. Le mouvement de fond d'évolution des formations supérieures et de leur architecture en France et en Europe, les perspectives ouvertes par la création du Pres lyonnais, la taille limitée de l'Ensatt et ses difficultés à mener à bien toutes ses missions sans soutien logistique, les complémentarités et les collaborations entreprises avec les universités et l'ENS de Lyon, montrent l'intérêt qu'aurait l'Ensatt, tout en conservant sa personnalité morale et son autonomie financière, à rechercher des coopérations renforcées, dans le cadre de conventions de coopération, voire de rattachement avec les universités. Et de ce point de vue un rapprochement avec Lyon-2 paraîtrait opportun.



# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

L'Ensatt dispose d'un service de communication qui s'est renforcé depuis 3 ans : le budget est passé de 5 000 à 40 000 euros. Il se compose de trois personnes sous la responsabilité d'un IGE. Le service a 2 missions :

- pédagogique : accompagnement des élèves pour la médiation des spectacles "maison" (en plus des professeurs du département de communication qui supervisent leur travail). Cette mission inclut l'"événementiel", c'est-à-dire l'organisation des premières et dernières ;
- institutionnelle : tout le matériel de communication de/sur l'Ensatt en direction de l'extérieur est fabriqué à l'école. Un site web a été créé. Il a été renouvelé au moment de la visite ; une nouvelle plaquette de présentation a été réalisée dans le même temps. À noter l'absence de version anglaise du site web et une seule page en anglais dans le livret. En revanche, il n'existe pas d'intranet pour la communication interne. Le service de communication organise par ailleurs des événements ponctuels (portes ouvertes, rencontres...). Les portes ouvertes 2010 ont permis d'accueillir plus de 800 visiteurs, de futurs candidats et leurs familles.

En projet : un livre sur l'histoire de l'école, depuis sa création en 1941 jusqu'à aujourd'hui.

Pour faire connaître l'Ensatt le service s'appuie sur :

- l'Onisep ;
- le salon des métiers artistiques et culturels, au stand "ministère de la Culture et de la Communication"... et non "Recherche et Enseignement supérieur", où ils ne sont jamais invités (sic) ;
- le réseau européen "école des écoles" et les autres écoles avec lesquelles il existe des relations de partenariat.

Il est difficile d'appréhender les stratégies de communication utilisées, sans doute parce que la question "sur quoi communique-t-on ?" n'a pas de réponse claire. Des entretiens se dégagent l'impression d'une communication feutrée, complaisante, "entre gens du milieu, déjà au courant", informative/événementielle mais non dirigée vers un public non initié, potentiellement intéressé par l'existence de ce lieu de formation unique en son genre. Il n'existe pas de lettre d'information (*newsletter*) qui permettrait d'atteindre de façon régulière un public plus large.

Par ailleurs, pour ce qui est de la communication externe, il y a une hésitation sur le fait que l'Ensatt est "un théâtre ET une école"... ou une école-théâtre. De là bien des ambiguïtés quant à l'image qui peut être véhiculée auprès de catégories de public qui ignorent jusqu'à son existence.

Une autre ambiguïté résulte notamment du fait de continuer à médiatiser la filiation avec la rue Blanche... et non l'Ensatt, en oubliant au demeurant que ladite école était un lycée professionnel, considéré par les professionnels du théâtre comme un lieu propédeutique pour le conservatoire. Il y aurait tout intérêt à focaliser la communication sur ce lieu nouveau, créé de toutes pièces à Lyon et non sur le passé d'une école qui n'existe plus et qui n'avait rien à voir avec la qualité de ce qui se fait ici. La volonté de fêter en 2011 les 70 ans de l'école est, en ce sens, significative. Elle est risquée si elle ne s'appuie pas sur une valorisation de l'existant. Le risque existe d'un repli frileux sur une histoire, d'une difficulté à se libérer du passé, à s'engager résolument vers l'avenir et à s'inscrire dans la perspective de l'intégration de l'école dans un système européen de "grande école" relevant de l'enseignement supérieur et de la recherche et ouvrant la porte à des échanges fructueux sur le plan interculturel. Il semble manifeste par ailleurs que la communication interne souffre d'une certaine étanchéité entre les différents secteurs.

Un gros effort reste donc à faire pour que :

- l'Ensatt s'affiche comme école ;
- l'identité de l'école apparaisse unique et claire pour tous les protagonistes du lieu, personnel et élèves ;
- la communication soit à la hauteur des enjeux institutionnels et professionnels de l'école... ce qui n'est pas seulement une question de moyens, mais aussi d'élaboration de stratégie, de définition de priorités et de cibles ; et d'un consensus sur l'image à véhiculer.



# Conclusion et recommandations



L'Ensatt, établissement original dans le dispositif des écoles supérieures du théâtre, bénéficie d'atouts certains : des équipements de premier plan, des relations étroites avec le monde professionnel. Fortement structurée à partir d'un enseignement centré sur l'activité professionnelle, elle apparaît autocentrée et est restée étrangère aux grandes évolutions de l'enseignement supérieur en France et en Europe, alors même que d'autres grandes institutions de formation aux métiers de la culture s'approprient de nouvelles opportunités. Doit-elle continuer dans cette voie, au risque d'un isolement croissant, ou s'ouvrir ? Les relations qu'elle commence à tisser avec le Pres et les établissements universitaires lyonnais, en particulier Lyon-2, lui offrent aujourd'hui des occasions nouvelles tout en conservant ce qui est sa finalité première : une école-théâtre.

L'Ensatt souffre actuellement de ne pas avoir de projet d'établissement. Elle manque de vision prospective et reste marquée par un passé riche, mais qu'elle doit aujourd'hui dépasser pour demeurer un établissement de référence dans le domaine de la formation supérieure théâtrale.

Si l'école a su remettre en place des pratiques de gestion plus conformes aux dispositions réglementaires, elle a besoin de professionnaliser sa gestion en se dotant des instruments de pilotage indispensables, d'autant que sa petite taille limite les économies d'échelle.

Le fort sentiment d'appartenance à l'école des divers acteurs constitue un élément majeur à partir duquel elle doit capitaliser.

## I – Les points forts

- La qualité de l'environnement et des outils de travail mis à la disposition des étudiants ;
- Un accompagnement pédagogique individualisé des étudiants par le personnel de l'école, enseignants et non enseignants ;
- Un soutien fort du milieu professionnel et des partenaires institutionnels ;
- Un lieu d'apprentissage et de création théâtrale associant tous les types d'intervenants dans l'activité théâtrale, creuset d'un travail collectif ;
- L'attachement du personnel et des étudiants à l'école et un fort sentiment d'appartenance à une communauté.

## II – Les points faibles

- Un manque d'apport théorique relativement à la pratique théâtrale ;
- Une absence de réflexion stratégique qui ne permet pas la construction du projet de l'école ;
- Un manque de visibilité de l'école qui se traduit par une communication limitée, tant en interne qu'en externe ;
- Une architecture des formations qui manque de cohérence ;
- Une gestion qui a progressé mais dont les marges de progrès sont encore importantes (le mode d'allocation des moyens ou le modèle économique du nouveau théâtre restent à construire).

### III – Les recommandations

- Poursuivre et amplifier la démarche de coopération avec le Pres et les établissements du Pres, favoriser les mutualisations possibles, renforcer les bases académiques de la formation ;
- Favoriser des parcours de formation intégrant pleinement une démarche multidisciplinaire dans le cadre d'une évolution des formations dans le cadre du LMD ;
- Mettre en place les indicateurs nécessaires à la réflexion stratégique de l'établissement et à son pilotage ;
- Ouvrir plus largement la communication vers l'extérieur et renforcer les canaux de la communication interne ;
- Lancer rapidement une réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois pour construire une véritable politique de gestion des ressources humaines qui doit aller de pair avec un renforcement de la professionnalisation de la gestion.



# Liste des sigles

## A

Acmo	Agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité
ADEE	Association des élèves et anciens élèves de l'école
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AENESR	Administrateur de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Asi	Agent de service intérieur

## B

Biatoss	(Personnel) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
---------	--

## C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CRCT	Chambre régionale et territoriale des Comptes
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTPA	Conseil pédagogique et artistique

## D

Drac	Direction régionale des Affaires culturelles
------	--

## E

EC	Enseignant-chercheur
ENS	École nationale supérieure
Ensatt	École nationale supérieure des Arts et Techniques du théâtre
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPLE	Établissement public local d'enseignement
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)

## I

IEP	Institut d'études politiques
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
Insa	Institut national des Sciences appliquées
ITRF	Ingénieurs et personnel technique de recherche et de formation

## J

JTN	Jeune théâtre national
-----	------------------------

## L

LMD	Licence-master-doctorat
-----	-------------------------

## M

MCF	Maître de conférences
MCC	Ministère de la Culture et de la Communication
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

## O

Onisep Office national d'information sur les enseignements et les professions

## P

Past Professionnel associé (enseignant)

PE Professeur des écoles

PLP Professeur de lycée professionnel

PR Professeur des universités

Prag Professeur agrégé de l'enseignement du second degré (affecté dans l'enseignement supérieur)

PRCE Professeur certifié (affecté dans l'enseignement supérieur)

Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE Responsabilités et compétences élargies

RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

## S

SG Secrétaire général

SHON Surface hors œuvre nette

Sudoc Système universitaire de documentation

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

VAP Validation d'acquis professionnels

# Observations du directeur

Ces observations s'attachent à compléter les analyses développées dans le rapport de l'Aeres transmis à l'Ensatt le 30 juin 2010. Elles sont regroupées par thèmes plutôt que chronologiquement.

## Neuf mois

L'Ensatt souffrirait d'une « absence de réflexion stratégique » (p.29). Je voudrais reprendre certains points susceptibles d'atténuer cette appréciation portée sur un projet en marche, dont l'évolution sera sensible à compter de l'année pédagogique 2010/2011. Celle-ci sera en effet la première véritablement préparée par le nouveau directeur et la nouvelle secrétaire générale nommés le 28 août 2009, le nouveau directeur des études et de la production, recruté au 1<sup>er</sup> septembre 2010, et élaborée en étroite concertation avec le directeur technique, les personnels administratifs et techniques, les chargés de mission, les enseignants et les étudiants.

Durant les neuf premiers mois de son premier mandat, la nouvelle direction de l'Ensatt s'est attachée à faire fructifier les nombreux acquis légués par ses prédécesseurs tout en travaillant jour après jour à corriger les erreurs commises en termes de gestion financière et humaine, à réparer les manques en termes de communication ou à ouvrir les chantiers les plus urgents dans les domaines de la pédagogie ou de l'insertion dans le monde professionnel, tant des étudiants que de l'école elle-même.

C'est ainsi qu'une plaquette de présentation rédigée par les responsables de chaque département pédagogique ou secteur d'activité de l'école a pu être éditée, tant sur papier qu'en ligne, en Français et en Anglais (votre rapport p.27 ne nous rend pas justice sur ce point : sans doute le lien avec la version anglaise, disponible sur notre site, ne vous est-il pas apparu avec suffisamment de clarté).

C'est ainsi, vous le rappelez, qu'un nouveau site internet, accompagné d'une nouvelle charte graphique, a vu le jour, présentant de façon dynamique les diverses activités de l'école et mettant en valeur son actualité, notamment celle des ateliers-spectacles (un blog des étudiants, notamment, en accompagne l'élaboration), si emblématiques du travail en collectif qui fait la richesse de l'Ensatt.

## Une Ecole-Théâtre

C'est ainsi, surtout, qu'a été affirmée et imprimée, pour la première fois de l'histoire de l'Ensatt, l'identité d'« Ecole-Théâtre », fruit de discussions très nourries au cours de séminaires pédagogiques auxquels vous ne faites pas référence, et qui sont pourtant venus à trois reprises (le 28 novembre, le 13 mars, le 14 avril) compléter des réunions de comité pédagogique, technique et artistique ne fonctionnant pas assez, cela est vrai, « comme un lieu de réflexion et de définition d'orientations pédagogiques globales » (p.21).

Il est d'ailleurs significatif que votre rapport fasse sienne cette identité dès la p.11 (« l'Ensatt est une école-théâtre ») mais la remette en cause p.27 (« il y a une hésitation sur le fait que l'Ensatt est un théâtre et une école ou une école-théâtre ! De là, bien des ambiguïtés... ») : le chemin à faire pour éliminer les doutes sera long mais l'équipe de l'Ensatt y a plus progressé que ses interlocuteurs extérieurs.

C'est la logique et c'est l'essentiel : l'Ensatt entre dans une nouvelle phase de son existence. L'anniversaire de ses soixante dix ans ne sonne pas comme un hymne à la nostalgie mais comme un appel à s'émanciper du passé. En racontant dans un livre les grandes étapes qui ont jalonné son histoire, elle va se prouver à elle-même qu'elle est la seule école en France à avoir accompagné l'évolution de tous les métiers du théâtre et fait fructifier toutes les carrières.

Ainsi, par exemple, on ne peut dire que « la liste des personnalités qui en sont sorties est impressionnante » (p.5) et, dans le même temps, juger qu'il ne faut surtout pas « focaliser sur le passé d'une école qui n'existe plus et qui n'a rien à voir avec la qualité de ce qui se fait ici » (p.27). En réalité, il est urgent de redonner aux documents épars et au fouillis mémoriel un semblant de chronologie et d'organisation. A l'Ensatt, nul réseau d'anciens car nulle liste actualisée. Et l'on peut regretter, en effet, l'absence de « fonctionnement effectif d'une association des anciens élèves comme on en retrouve dans beaucoup d'écoles » (p. 15).

Il nous faudra donc raconter comment le centre de formation professionnelle ouvert en 1941 est devenu Ensatt en 1969 et comment l'Ensatt fut donc supérieure dans le nom avant de l'être dans les faits (elle ne le devient réellement qu'en 1991). Et il nous faudra dire pourquoi c'est à ce moment de son histoire, et pas avant, que l'Ensatt devient réellement une Ecole-Théâtre : un établissement d'enseignement qui contrairement à Strasbourg, Saint Etienne, Bordeaux, Lille ou Limoges n'est pas associé ou inclus dans un lieu de production et de diffusion et qui, contrairement à Paris ou à Cannes, n'est pas seulement une école d'acteurs mais une fabrique où se côtoient tous les artisans du théâtre.

Ecole donc, par son rattachement au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et par sa vocation première, l'enseignement. Théâtre, parce qu'elle « est complètement intégrée au milieu du théâtre » (p.17) et qu'elle en est même, d'une certaine manière, le symbole.

### **La recherche**

Comme le souligne l'éditorial de la plaquette « Une Ecole-Théâtre », *« cette présence, sous le même toit, de l'ensemble des métiers de la scène, permet la mise en œuvre de laboratoires dramatiques, d'essais, d'hypothèses, de travaux fictifs et d'ateliers-spectacles... »*.

Il est juste alors de dire que « l'école devrait (...) mener une réflexion approfondie sur les articulations entre recherche et création » (p.7). C'est en effet l'axe majeur de son développement et la garantie de l'affirmation de sa singularité, tant dans le monde du théâtre que dans celui de l'enseignement supérieur.

Dès mars 2011, un premier « atelier-recherche » unira les étudiants de première année et leurs professeurs, tous départements confondus, autour d'un travail de laboratoire dramatique élaboré à partir du crime des sœurs Papin. Là, une exploration historique, sociologique, psychiatrique et politique de l'acte viendra se confronter à des hypothèses de mise en jeu artistique usant de toutes les composantes du théâtre : écriture, jeu, son, lumière, scénographie, costumes, régie et action culturelle.

De la même manière, la « quasi absence de référence à la vidéo et au cinéma » (p. 10) est d'ores et déjà comblée par la mise en œuvre d'un « plateau-cinéma » qui sera dirigé en novembre 2010 par un réalisateur de long-métrage et ouvert aux comédiens de troisième année.

Ces novations, qui ont nécessité une refonte partielle des grilles pédagogiques, sont la preuve d'une volonté de l'Ensatt de « mener une réflexion nouvelle sur la pédagogie (...) et sur les attentes réelles et à moyen terme du marché du travail » (p. 10). Loin des effets de mode qui consisteraient à empiler les expériences pour transformer ses étudiants en touche à tout, l'Ensatt proposera au cours des prochains mois, comme elle n'a cessé de le faire depuis sa création, une adaptation en profondeur de ses enseignements, tant en formation initiale que continue. Sans jamais renoncer à l'apprentissage des fondamentaux de chacune des disciplines, l'école va continuer de s'ouvrir aux grandes mutations de l'art. La danse contemporaine, les arts plastiques, l'appréhension de l'espace urbain, les arts de la marionnette, le multimédia, le frottement aux imaginaires extra européens ou la traduction sont d'ores et déjà au programme de l'année universitaire 2010/2011.

### **Les diplômes**

En parallèle, c'est bien évidemment à la reconnaissance de ses diplômes dans l'espace européen que l'Ensatt va s'atteler. « L'inscription dans le cadre du LMD et, en particulier la mise en place de masters » (p. 11) est en effet à l'étude, en lien avec des experts de Lyon2 et avec le responsable des masters au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, lui-même membre du conseil d'administration de l'Ensatt. Comme pour l'ensemble des écoles supérieures de théâtre sous tutelle du ministère de la culture et de la communication, la mise en œuvre d'une licence pour les comédiens est envisagée en association avec le département arts du spectacle de Lyon2. Mais le point d'aboutissement sera sans doute la possibilité pour l'établissement de délivrer un « master Ensatt », conçu avec des parcours différents selon les disciplines : un grand travail d'élaboration de maquettes commence qui, comme pour l'ensemble des écoles d'art européennes, prendra du temps mais devra s'inscrire dans le prochain contrat quadriennal de l'Ensatt.

### **Les liens avec l'Université**

Si la participation active de l'Ensatt aux travaux du Pres est une novation nécessaire, si le travail en commun avec Lyon2 pour élaborer un projet de grand équipement d'excellence dans le cadre des investissements d'avenir est déjà à l'œuvre, si des projets communs s'élaborent avec l'ENS ou avec le CNSMD, il est indispensable de préserver le savoir faire spécifique de l'Ensatt dans la formation d'artistes et de techniciens au plus près des réalités professionnelles et des besoins des métiers du spectacle vivant.

A l'heure où le commissaire général à l'investissement se prend à rêver d'une fusion de l'université de Lyon avec celle de Lausanne (réunion du 5 juillet à la préfecture de région), que pèserait le rattachement de l'Ensatt à Lyon2 ? La valeur de l'Ensatt, chaînon manquant entre les mondes de l'enseignement supérieur et de la culture, tient aussi à sa taille, certes infime à l'échelle universitaire mais très significative à l'aune des écoles de théâtre, toutes plus petites qu'elle. Pour reprendre deux mots presque juxtaposés page 25, "rapprochement", oui, "rattachement", non.

### **L'International et l'ouverture**

San Miniato, en Toscane, pour dix étudiants comédiens participant cet été à un stage européen d'interprétation ; Berlin, pour dix étudiants en mise en scène, scénographie, jeu, administration associés à la création en août 2010 d'un spectacle chorégraphique et politique sur le thème des sans papiers ; Shanghai pour cinq étudiants en écriture dramatique, mise en scène, scénographie, costumes et quatre comédiens tout juste sortis de l'école invités à créer un spectacle le 19 octobre 2010 dans le pavillon de la Région Rhône Alpes au sein de l'exposition universelle ; Rabat pour le directeur technique de l'école invité en expert à préparer la formation des futurs régisseurs formés à l'Isadac ; Damas pour une expertise partagée avec l'Ensatt sur l'ouverture de formations technique, artistique et en administration ; Kaboul pour l'accueil, durant neuf mois, de 14 étudiants afghans qui viendront à l'Ensatt enrichir leurs savoirs et préparer l'ouverture, espérée en 2012, d'un théâtre dans leur pays en guerre ; Londres pour une nouvelle réunion du réseau « école des écoles » alliant l'Ensatt à sept grandes écoles européennes de théâtre ; Zagreb pour la poursuite d'échanges artistiques commencés en 2009 : l'action internationale de l'Ensatt, loin de n'être pas « une stratégie clairement affichée de l'école » (p.19), s'affirme au contraire, prioritairement au sein de l'espace francophone et méditerranéen mais aussi en lien étroit avec des partenariats européens ou internationaux lorsque ceux-ci favorisent un véritable terrain d'expériences pédagogiques et artistiques partagées.

Le dépôt, en début d'année, d'une demande de subvention auprès de la Région Rhône Alpes pour généraliser l'apprentissage de l'anglais à tous les étudiants, enseignants et personnels, montre que la « faible prise en considération des langues, et plus particulièrement de l'anglais » (p.19) n'est pas réelle mais traduit simplement le besoin de moyens nouveaux pour parvenir.

Cette ouverture sur le monde se double d'une présence accrue à Lyon et en Rhône Alpes : la participation des étudiants en lumière et scénographie à la Fête des Lumières, du 8 au 12 décembre 2010, conjointement avec ceux de la Formation Avancée Itinérante des Arts de la Rue de Marseille, est une première incursion dans un événement majeur de la ville ; la réalisation, en avril 2011, d'un « atelier-itinérant », c'est-à-dire, pour la première fois depuis son installation à Lyon, d'un spectacle de l'Ensatt conçu pour être joué dans des lieux non théâtraux devant des personnes éloignées ou privées de théâtre, va instaurer une série de rencontres exceptionnelles avec des publics nouveaux du Grand Lyon.

L'ouverture sera ainsi un maître mot des années à venir, contraire au repli sur soi d'une école dont l'art qu'elle enseigne est le symbole même de la rencontre avec la population.

### **La gestion des ressources humaines**

Sans reprendre le détail de « la remise en ordre engagée » (p.22) soulignée dans le rapport, et en rappelant « qu'une telle politique qui rompt avec des pratiques anciennes est difficile à mettre en œuvre et ne peut que prendre du temps » (p.22), il faut préciser que la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences est en cours. Pour la mener à bien, l'Ensatt sera dotée à partir de septembre 2010 d'un poste IGE responsable de la masse salariale et du plafond d'emploi.

Ainsi, à la rentrée 2010, la gestion des personnels, jusqu'ici gérée pour une partie au bureau des études et pour l'autre au secrétariat général, sera unifiée et professionnalisée. De même, tandis que la transformation des trois postes enseignants dédiés à des emplois techniques et administratifs sera finalisée, la campagne d'emplois 2010/2011 fera l'objet d'une négociation avec la DGSIP à qui sera rappelée la nécessité de créer des emplois d'enseignants afin de réduire les vacances.

#### **La gestion administrative et financière**

« L'absence quasi complète d'une comptabilité d'engagements, voire d'engagements tout court » (p.24) est en voie d'être réparée. Une centralisation des engagements sera mise en place dès septembre 2010 pour un meilleur suivi des crédits et un contrôle de gestion renforcé sur les crédits budgétaires de fonctionnement et d'investissement.

#### **La gouvernance**

La mise en place d'un comité technique paritaire, inexistant jusqu'en 2010 à l'Ensatt, la tenue régulière des réunions du comité pédagogique, technique et artistique ainsi que du comité d'hygiène et de sécurité de l'école sont autant d'éléments d'une gouvernance attentive au respect du personnel et à la transparence des décisions. Si « pendant longtemps, le directeur de l'Ensatt exerçait un pouvoir non partagé » (p.21), il s'agit en effet à présent d'instaurer une réelle « équipe de direction » (p.21), complémentaire dans ses compétences et ses fonctions à la fois administratives, pédagogiques et techniques. Au directeur, placé au croisement des deux identités de l'école, « enseignement supérieur » et « théâtre », de veiller à l'harmonie et à l'efficacité de décisions quotidiennes favorables aux avancées artistiques et respectueuses des règles juridiques et comptables de son établissement.

En parallèle, une réflexion sur l'évolution éventuelle du statut de l'Ensatt, établissement public administratif (pourquoi pas industriel et commercial ?), doit précéder celle sur les statuts et la composition du conseil d'administration. Ce prochain chantier est à ouvrir avec celui sur l'éventuel passage à l'autonomie de l'établissement. Il sera conclu au terme du contrat quadriennal 2011/2014.

#### **En conclusion**

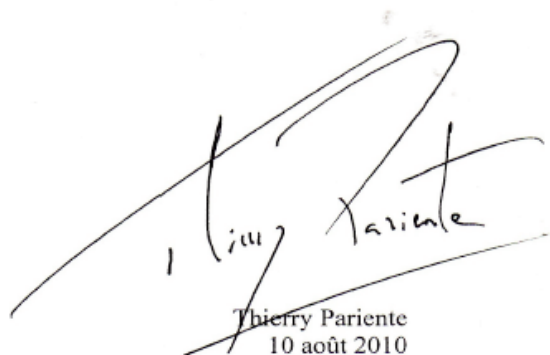
La lecture du rapport rend compte des forces et des fragilités de l'Ensatt et enjoint l'école à poursuivre sa mutation au cours de son prochain contrat quadriennal. Dans ce cadre, notre projet d'Ecole-Théâtre sera fondé sur trois mots clés : recherche, ouverture et transparence.

La recherche artistique, étroitement liée à sa mise en pratique sur scène ou dans tous les espaces de représentations, est un point fort de l'école. L'ouverture prochaine d'une deuxième salle de spectacles est le gage d'un renforcement du partage des expériences artistiques les plus audacieuses. Plus que d'un nouveau théâtre, il s'agira en effet d'un lieu d'expérimentations théâtrales où, notamment, des compagnies professionnelles composées pour tout ou partie d'anciens élèves de l'école viendront expérimenter, en lien avec les étudiants, des processus de création impossibles à développer dans des théâtres soumis au calendrier contraint de la production et de la diffusion. Un tableau de valorisation fera l'objet d'une « validation par le CA » (p.23) pour fixer les conditions d'utilisation de cet espace, comme de tous les autres dans l'école. Pour « générer des ressources propres nouvelles » (p.24), un appel au mécénat pour soutenir la recherche artistique sera lancé en 2011 et, à certaines conditions d'objet et de disponibilité, des locations d'espace seront proposées.

L'Ensatt continuera en outre d'affirmer sa place d'établissement ouvert sur son territoire, favorable aux collaborations internationales et au renforcement de ses liens avec l'université, notamment par l'inscription de ses diplômés dans le processus de Bologne. En parfaite osmose avec le milieu théâtral en particulier, et du spectacle vivant en général, elle veillera à ce que ses étudiants s'insèrent ou se maintiennent dans le monde du travail grâce aux multiples rencontres dont ils auront bénéficié durant leur scolarité ou leur formation.

Dans un établissement dont la gestion se doit d'être « exemplaire » (lettre de mission du directeur rappelée p.5) tout sera mis en œuvre pour se conformer à cette demande légitime de ses tutelles, tant par l'instauration de procédures internes de consultation des personnels, des enseignants et des étudiants, que par le respect des règles de contrôle budgétaire et administratif.

Interrogeant sa mémoire pour mieux affirmer son action présente et à venir, l'Ensatt, du fait de sa pédagogie du collectif, sera le lieu symbole d'une rénovation du théâtre public et un acteur majeur de l'enseignement d'une pensée en actes, au sein d'une société qui doit continuer de se regarder dans le miroir du théâtre pour se comprendre mieux.



Thierry Pariente  
10 août 2010



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Ensatt a eu lieu du 6 au 7 mai 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jacques **Duveau**, professeur des universités (Université Lille-1).

## Ont participé à l'évaluation :

Lucien **Attoun**, directeur de Théâtre ouvert

Yves **Chaimbault**, directeur général des services à l'université Paul-Valéry Montpellier-3

Sophie **Demichel**, philosophe, université Paris-8

Gerald **Honigsblum**, expert étranger, spécialiste de littérature française

Jean-Jacques **Mutin**, directeur adjoint pour le théâtre du département "arts du spectacle et médiation culturelle de l'art" à l'université de Provence Aix-Marseille-1

Juliette **Naiditch**, jeune comédienne

Jimmy **Elhadad**, délégué scientifique, représentait l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.