



HAL
open science

École nationale supérieure Louis-Lumière

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure Louis-Lumière. 2014. hceres-02026520

HAL Id: hceres-02026520

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026520v1>

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 Louis-Lumière (ENS Louis-Lumière)



novembre 2014



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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3
novembre 2006¹,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la
section des établissements

Au nom du comité d'experts,

- Pierre Beylot, président du comité

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire



Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I - Un positionnement stratégique à clarifier.....	9
II - Des partenariats multiples à inscrire dans la politique de site	10
1 ● Politique de site : une opportunité à développer	10
2 ● Des partenariats variés avec des écoles de cinéma et des institutions culturelles	10
3 ● Des partenariats privilégiés avec le monde professionnel	11
III - Une gouvernance partagée mais une organisation fonctionnelle à clarifier	11
IV - Une communication efficace en externe mais à développer au sein de l'école	12
1 ● Une communication externe contribuant au rayonnement de l'école.....	12
2 ● Une communication interne insuffisante	12
V - Une politique qualité à construire	13
La recherche et la formation.....	15
I - Une recherche active mais trop dispersée	15
II - Des formations reconnues, mais une politique de formation qui reste à construire.....	16
1 ● Le concours d'entrée	16
2 ● Le déroulement et le pilotage de la formation.....	16
3 ● Perspectives d'évolution des formations	17
4 ● Une formation continue qui doit gagner en visibilité	17
5 ● Une articulation entre recherche-formation peu intégrée	17
III - Un fonds documentaire à mettre davantage en valeur	18
La réussite des étudiants.....	19
I - Une insertion professionnelle des étudiants qui manque de suivi et de formalisation	19
II - Un esprit d'école mais pas de réelle vie étudiante.....	19
1 ● Une vie associative cloisonnée.....	19
2 ● Une vie associative cloisonnée.....	20
3 ● Des étudiants écoutés mais absents des prises de décision.....	20
La valorisation et la culture scientifique.....	21
I - Une valorisation de la recherche tournée en priorité vers les professionnels	21
II - Le Cahier Louis-Lumière, un véritable instrument de valorisation en devenir	21

Les relations européennes et internationales.....	23
I - Une école inscrite dans un réseau international	23
II - Une expertise à clarifier.....	23
III - Une stratégie à mettre en place pour le développement de la mobilité	23
Le pilotage et la gestion.....	25
I - Une école dotée de moyens satisfaisants, mais d'un pilotage encore déficient	25
II - Une gestion des ressources humaines qui souffre de l'absence d'un service totalement dédié.....	25
III - Un budget maîtrisé mais de nombreux dysfonctionnements de gestion financière et comptable	26
IV - Des locaux de qualité et une implantation réussie	27
V - Un système d'information modeste, mais qui répond aux besoins spécifiques	27
Conclusion	29
I - Les points forts.....	29
II - Les points faibles.....	30
III - Les recommandations.....	30
Liste des sigles.....	31
Observations de la directrice	33
Organisation de l'évaluation.....	37

Présentation

Héritière de l'École de Vaugirard, créée en 1926, devenue lycée technique en 1964 puis « école nationale supérieure » en 1991, l'École nationale supérieure Louis-Lumière (ENS Louis-Lumière) a changé de statut et de tutelle pour devenir un établissement public à caractère administratif (EPA), doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR).

L'école a quitté le site de Noisy-le-Grand - à l'est de Paris où son bâtiment présentait de graves dangers de structure et où elle était implantée depuis 1989 - et a mené à bien le vaste chantier de son déménagement à la Plaine Saint-Denis dans l'enceinte de la Cité du Cinéma, à la rentrée 2012. Elle dispose désormais de locaux de qualité, de 7 736 m², très bien équipés, et bénéficie d'un environnement favorable pour développer ses activités en lien avec ses partenaires du monde socioéconomique des industries du cinéma et des médias. Ses partenariats, tant socioéconomiques qu'académiques, sont nombreux et elle s'inscrit, en tant que membre associé, dans la communauté d'universités et établissements (Comue) université Paris Lumières (UPL)².

L'ENS Louis-Lumière est à un tournant de son histoire : elle jouit de longue date d'une forte reconnaissance dans le domaine de la formation aux métiers du cinéma, de la photographie et du son. Elle est, avec l'école nationale supérieure des métiers de l'image et du son (Fémis), l'une des écoles publiques les plus réputées, en France et à l'étranger, dans le secteur de l'audiovisuel et du cinéma en particulier. Elle espère d'ailleurs acquérir une plus grande visibilité au travers de sa nouvelle implantation et affiche pour ambition d'être « la vitrine de l'enseignement supérieur aux métiers de l'image et du son »³.

La formation de l'école se déroule sur trois années. Depuis 2010, son diplôme confère le grade de master, mention « art du spectacle et de l'audiovisuel » avec trois spécialités : image, son, photographie. Un concours de recrutement à Bac+2 permet de sélectionner 48 étudiants. Chaque spécialité compte 16 étudiants par année, soit un effectif total de 144 étudiants dont plus de 29 % sont boursiers et avec une féminisation de l'ordre de 38 %.

Son équipe enseignante est de 35 personnels à temps plein, dont 7 enseignants-chercheurs (EC), 5 PAST, 1 PRAG et 22 contractuels, auxquels s'ajoutent une centaine d'intervenants extérieurs, pour la plupart intermittents du spectacle⁴.

Son équipe administrative est de 22 emplois sur budget État - 15 postes ITRF et 7 postes de l'AENES - et de 7 emplois sur budget propre - 3 postes ITRF et 4 postes d'assistants de laboratoire. Ces emplois sont occupés par des agents titulaires pour 48 % et des agents contractuels pour 51 %⁵.

Le budget exécuté en 2012, marqué par l'opération de réinstallation de l'école à Saint-Denis, s'est élevé, au titre des dépenses, à 6 804 624€ et, au titre des recettes, à 4 830 438€. Pour l'année 2013, le budget exécuté, s'élève, au titre des dépenses, à 5 597 994€, dont plus de la moitié (3 768 209€) provient de la subvention du MENESR, et au titre des recettes, à 5 289 340€⁶. Les ressources propres sont essentiellement alimentées par la taxe d'apprentissage (628 662€) et par la formation continue (246 612€)⁷. Il est en équilibre et permet de répondre aux besoins inhérents à une formation technique spécifique qui nécessite des moyens importants, en équipement et en matériel notamment.

² La Comue UPL regroupe, en tant que membres, l'université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, l'université Paris Ouest Nanterre La Défense et le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). Il compte également en tant que membres associés : le Collège international de Philosophie, le Crédit municipal de Paris, l'Institut National Supérieur pour l'éducation des jeunes Handicapés et les Enseignements Adaptés (INSHEA), ainsi que sept institutions culturelles, patrimoniales ou muséales : les Archives nationales, la Bibliothèque nationale de France, le Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou, la Cité nationale de l'histoire de l'immigration, l'École nationale supérieure Louis-Lumière, le musée du Quai Branly et le Pôle Sup'93.

³ Rapport d'autoévaluation, octobre 2013.

⁴ Documents fournis par le secrétariat général, 01.01.2014.

⁵ Documents fournis par le secrétariat général, 01.01.2014.

⁶ Rapport de présentation au conseil d'administration du 26 mars 2014, compte financier 2013.

⁷ Rapport de présentation au conseil d'administration du 26 mars 2014, compte financier 2013.

Dans son rapport d'autoévaluation, l'école se livre à une analyse de ses difficultés et affiche en même temps ses ambitions autour de trois axes qui prolongent ceux déjà envisagés dans le précédent contrat passé avec sa tutelle (2010-2014)⁸ et qui peuvent être résumées ainsi :

- le renforcement de la gouvernance qui passerait par la restructuration de la coordination scientifique des études et de la direction financière ;
- l'évolution des outils et des pratiques afin de faire face aux mutations des métiers de l'image et du son ce qui implique des investissements en termes de matériel, mais aussi de nouvelles démarches d'expérimentation pédagogique et de création ;
- une meilleure valorisation de son expertise afin d'accroître son rayonnement à l'échelle nationale et internationale ce qui implique de nouveaux recrutements permettant de renforcer la politique de développement.

Le présent rapport prête une attention particulière aux axes stratégiques mis en avant par l'école et propose un certain nombre de recommandations qui lui permettraient de mieux tirer parti des incontestables points forts dont elle bénéficie.

⁸ Les axes stratégiques du contrat sont les suivants : implantation de l'école à la Cité du cinéma ; Obtenir le grade de master pour son diplôme ; Mobiliser ses forces et ses partenariats afin de refonder les objectifs de l'ENS Louis-Lumière ; Renforcer la gouvernance de l'établissement.

La stratégie et la gouvernance



I - Un positionnement stratégique à clarifier

Les missions de l'ENS Louis-Lumière sont clairement fixées de par son statut d'établissement d'enseignement supérieur tel qu'il est défini dans l'article 2 du décret n°91-602 du 27 juin 1991 modifié : elle « dispense en formation initiale un enseignement supérieur général, technique et artistique, pratique et théorique sanctionné par la délivrance de titres et diplômes. Elle forme des spécialistes chargés d'assurer des missions de conception, de maîtrise d'oeuvre et de réalisation, principalement dans les métiers de l'industrie cinématographique, photographique et du son. Elle peut également assurer des formations en communication audiovisuelle, et toute autre forme d'expression audiovisuelle. Elle peut participer à des activités de recherche et de création dans ces domaines. Elle assure également des missions de formation continue. Elle participe à la coopération internationale dans le cadre de ses missions. »

Ses missions de formation, de recherche et de création, conformément à ces statuts, paraissent bien assurées. Toutefois, le positionnement stratégique qu'elle adopte est plus délicat à appréhender. En effet, l'établissement est encore fortement perçu comme une école technique par ses élèves, ses partenaires du monde professionnel et certains de ses enseignants. Elle possède dans ce domaine un niveau d'excellence élevé : tous les interlocuteurs rencontrés lors de la visite s'accordent sur les compétences très pointues de son équipe pédagogique, formée en grande partie de professionnels du secteur, et sur la qualité des équipements technologiques dont elle a su se doter. Toute la question est de savoir si l'ENS Louis-Lumière ne se définit que comme une école technique, fût-elle remarquable, ou si elle se considère aussi comme une école d'art, ou encore, comme un établissement d'enseignement supérieur et de recherche à part entière.

L'ENS Louis-Lumière semble chercher un équilibre entre ces différentes dimensions mais sans trancher nettement. Parmi les acteurs et les partenaires de l'ENS Louis-Lumière entendus par le comité, certains mettent l'accent sur l'excellence de sa formation technique et sur la capacité de l'école à actualiser ses connaissances en intégrant les avancées technologiques les plus récentes. D'autres, au contraire, déplorent que l'établissement « vive encore sur son histoire de BTS », l'école n'ayant pas encore suffisamment intégré la nécessité de développer un adossement fort de ses formations à la recherche. Enfin, certains privilégient la dimension artistique d'une école qui accorde une large place à l'expérimentation et à la création, relevant davantage d'une école d'art, au même titre que bon nombre d'écoles rassemblées au sein du centre international de liaison des écoles de cinéma et de télévision (CILECT) dont elle fait elle-même partie. Il n'y a donc pas unanimité sur l'identité de l'ENS Louis-Lumière et sur les valeurs dont elle est porteuse. Ainsi, le comité incite la direction et les acteurs de l'établissement à affirmer plus nettement leur positionnement.

Cette difficulté à affirmer un positionnement clair trouve sa traduction dans les relations que l'ENS Louis-Lumière entretient avec sa tutelle marquées par une certaine incompréhension mutuelle. Certes, le MENESR accompagne l'école en termes de dotation budgétaire et de ressources humaines mais semble regretter qu'elle ne s'inscrive pas plus résolument dans une dynamique de recherche plus intégrée en développant son potentiel d'enseignants-chercheurs et en s'intégrant dans un ensemble plus vaste qui pourrait être la Comue université Paris Lumières (UPL). L'école semble, de son côté, ne pas saisir pleinement les opportunités de développement soutenues par sa tutelle. En effet, le comité a perçu un certain sentiment de manque de reconnaissance de l'établissement par sa tutelle et une certaine inquiétude de cette école de taille modeste - gérée comme une "maison"- face à son intégration au sein d'un très grand établissement comme l'UPL. L'établissement s'interroge en particulier sur la place qu'il pourrait avoir au sein des nouvelles instances de cette Comue.

II - Des partenariats multiples à inscrire dans la politique de site

1 • Politique de site : une opportunité à développer

L'ENS Louis-Lumière est membre associé de la Comue université Paris Lumières constituée en pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) en 2012⁹. La Comue estime que la participation de l'ENS Louis-Lumière à ce vaste ensemble donnera à l'école une dimension internationale de plus grande ampleur. La Comue, selon le comité, gagnerait également à impulser une dynamique scientifique dont profiteront les petites institutions autant que les structures plus importantes. Ce regroupement est cependant encore trop récent pour que le comité puisse en mesurer les effets structurants et apprécier si les craintes qu'il suscite au sein de l'école peuvent être confirmées ou dissipées.

Pour l'heure, la participation d'un certain nombre d'enseignants-chercheurs et d'enseignants de l'ENS Louis-Lumière à plusieurs projets de recherche dans le cadre du laboratoire d'excellence (Labex) « Arts et Médiations Humaines » (Arts-H2H) porté par l'université Paris 8, située à proximité de l'école, atteste de son inscription dans une dynamique de site sur le plan de la recherche fondamentale et appliquée. Toutefois, en l'état actuel, l'appartenance de l'ENS Louis-Lumière à la Comue ne semble pas faire vraiment partie de sa stratégie, les collaborations avec les autres membres de cette communauté restant pour l'instant à construire.

2 • Des partenariats variés avec des écoles de cinéma et des institutions culturelles

La collaboration avec les universités du site et avec la Comue n'est qu'un des aspects du paysage institutionnel et professionnel dans lequel l'ENS Louis-Lumière inscrit son action.

En effet, l'établissement se définit d'abord comme une école de cinéma : à ce titre, le contexte territorial, national et international où elle se situe est d'abord celui des autres écoles publiques de cinéma, beaucoup plus que des universités dont les modes d'accès, les objectifs, les moyens et les pratiques pédagogiques sont de nature différente. En France, la seule école publique de cinéma de niveau comparable à l'ENS Louis-Lumière est la Fémis¹⁰. Il existe une collaboration entre ces deux écoles qui s'illustre par la réalisation de décors des étudiants de la Fémis pour la réalisation de films des étudiants de la spécialité cinéma de l'ENS Louis-Lumière. Elles sont également toutes les deux membres d'associations d'écoles de cinéma à l'échelle européenne et internationale. La Fémis se différencie cependant de l'ENS Louis-Lumière par un certain nombre de caractéristiques : sa tutelle (ministère de la culture et de la communication), son champ de spécialités plus large (dix métiers du cinéma et de l'audiovisuel dont deux communs à Louis-Lumière), sa dimension plutôt artistique que technique. Sur le plan institutionnel, la Fémis siège au conseil d'administration (CA) de l'ENS Louis-Lumière sans qu'il y ait pour autant réciprocité.

Certains interlocuteurs de l'ENS Louis-Lumière rencontrés lors de la visite expriment une certaine réticence face à la logique du MENESR qui privilégie une reconnaissance scientifique basée sur des publications. Pour eux, le travail de recherche et d'innovation passe aussi par la réalisation de films qui crée des formes nouvelles et mérite d'être reconnu à ce titre (*cf. infra*, la valorisation de la culture scientifique).

L'ENS Louis-Lumière développe d'autres partenariats à plusieurs échelles : à une échelle de proximité, il collabore avec le lycée Suger¹¹ (six anciens élèves de son BTS sont entrés à l'ENS Louis-Lumière) et avec l'école de la Cité, école privée formant aux métiers d'auteurs/scénaristes, de réalisateurs se situant de l'autre côté de la nef de la Cité du Cinéma, dirigée depuis 2013 par un ancien étudiant de l'ENS Louis-Lumière. Des échanges de plateaux techniques sont pratiqués, de manière informelle, sans convention entre les deux établissements ni volonté d'en établir une. Des collaborations régulières existent également avec certains partenaires culturels de la région Île-de-France parmi lesquels l'orchestre national d'Île-de-France (Ondif). Depuis deux ans, des élèves de deuxième année de la section photo mènent un travail auprès de ces musiciens afin de comprendre comment la musique classique est perçue par les non-initiés. Un ouvrage de photographies d'une élève de l'école, édité avec le concours de la Région, témoigne de cette exploration originale des coulisses des concerts.

⁹ Les conseils d'administration des deux universités membres ainsi que celui de l'ex-PRES, suite à la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, ont adopté en juillet 2014 les statuts de la Comue Université Paris Lumières.

¹⁰ L'école supérieure d'audiovisuel (ESAV) est dans une situation institutionnelle différente puisqu'il s'agit d'un Institut au sein de l'université Toulouse 2 Le Mirail.

¹¹ Le lycée Suger a été créé en 1994. C'est un lycée polyvalent accueillant à la fois des filières générales, techniques et professionnelles dans l'enseignement secondaire et des filières audiovisuelles dans le supérieur.

3 • Des partenariats privilégiés avec le monde professionnel

Mais c'est par son inscription dans le réseau des entreprises du secteur du cinéma, de l'audiovisuel et des médias, très nombreuses autour de la Cité du Cinéma et, au-delà, dans le département de la Seine-Saint-Denis, que l'ENS Louis-Lumière développe ses partenariats les plus stratégiques. Même s'il faut relativiser l'effet d'attraction produit par la Cité en raison du coût élevé des loyers pratiqués, l'implantation dans cette nouvelle aire géographique, proche de Paris et très active dans le domaine de l'audiovisuel et des nouvelles technologies numériques, constitue incontestablement pour l'école une opportunité¹². Elle a déjà pu s'en saisir en développant deux projets de recherche appliquée soutenus par le fonds unique interministériel (FUI), l'un avec Thalès-Angénieux sur le relief, l'autre avec Technicolor sur la prévisualisation d'effets spéciaux. La direction de l'école accorde une importance particulière à ces types de projets qui peuvent être des sources de financement et qui peuvent surtout créer une dynamique d'innovation pour les formations et la recherche autour de technologies de pointe.

L'ENS Louis-Lumière appartient au Pôle Média Grand Paris, cluster de la filière Image, rassemblant 85 entreprises et 12 universités et organismes de formation. Cette « grappe d'entreprises » qui représente 2 300 emplois et 645 M€ de chiffre d'affaires cumulé a pour but de fédérer en un réseau collaboratif les entreprises du secteur en favorisant les dynamiques d'innovation, en assurant une veille informationnelle et en accompagnant ses membres dans leur montage de dossier et dans le développement international. Elle héberge également la commission du film de Seine-Saint-Denis qui accompagne les professionnels à tous les stades de leurs projets de tournage. L'appartenance de l'ENS Louis-Lumière à ce cluster et son inscription dans cet environnement socioéconomique constituent un atout incontestable pour son développement.

L'école développe donc des partenariats multiples, mais insuffisamment formalisés, en tirant profit de ses liens privilégiés avec le monde professionnel et académique, mais elle pourrait leur donner une dimension supplémentaire en s'inscrivant davantage dans la politique de site et en tissant des liens plus étroits avec les autres membres de la Comue à laquelle elle appartient.

III - Une gouvernance partagée mais une organisation fonctionnelle à clarifier

La gouvernance de l'établissement est assurée par une équipe de direction formée de la directrice et de cinq collaborateurs : la secrétaire générale, le directeur de la formation initiale (également responsable de la section cinéma), le directeur de la formation continue, le directeur technique et le directeur des relations extérieures. Cette équipe est désignée par la directrice et comporte à la fois des représentants de l'équipe pédagogique et de l'équipe administrative.

L'organisation interne de l'école n'apparaît cependant pas clairement. Plusieurs organigrammes, différents, ont été fournis au comité avant et au cours de la visite, ce qui démontre un manque de clarté et de stabilité dans la répartition des responsabilités et des circuits de décision (*cf. infra*, le pilotage et la gestion).

Trois instances représentatives participent à la gouvernance de l'école, les deux premières étant des conseils statutaires et la troisième étant créée à l'initiative de l'établissement. Il s'agit :

- d'un conseil d'administration de 25 membres élus pour trois ans : 13 représentent les personnels enseignants, Biatss et usagers, 6 représentent les tutelles et les collectivités territoriales et 6 personnalités extérieures appartenant au monde socio-professionnel,
- d'un conseil pédagogique technique et artistique (CPTA) de 20 membres, composé de personnels et étudiants élus, de personnalités extérieures,
- de conseils pédagogiques de filière (CPF) pour chacune des sections, dans lesquels siègent tous les enseignants.

Le CA est l'instance délibérative qui vote le budget et décide de toutes les grandes orientations de l'école, mais l'instance vive de l'établissement est le CPTA, véritable lieu de définition de la stratégie. Selon certains élus, les débats au CA ne sont pas très animés, la plupart des décisions ayant été préparées par l'équipe de direction et par les débats au sein des autres instances qui se sont réunies en amont. On note que le conseil régional d'Île-de-France n'y a pas désigné de représentant. En revanche, le monde professionnel est bien représenté et incarné, notamment, par la présidente du CA, ancienne dirigeante de Kodak. Quant aux conseils pédagogiques de filière, ils sont un lieu de débats de terrain qui rassemble l'ensemble des équipes pédagogiques.

¹² Lors du précédent contrat, l'école avait déjà développé un important projet HD3D2, labellisé Cap Digital, avec des partenaires universitaires (Paris 8 et Paris 13) et des entreprises (les sociétés Teamto, Mikros Image, 2 minutes).

Un comité technique (CT) et un comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) existent bien mais sont très peu réunis : une réunion du CT en 2012 et une du CHSCT en janvier 2014. Dans cet établissement, ces instances se mobilisent peu. Toutefois, la question de la restauration apparaît être, depuis leur nouvelle implantation, un problème récurrent (cf. *infra*, la réussite des étudiants).

Par ailleurs, deux réunions du personnel ont eu lieu avec la directrice, ce qui témoigne d'une gestion « maison ». Dans l'ensemble, les personnels estiment bénéficier d'un accès facile à la hiérarchie. Toutefois, le « 3^{ème} étage », où se trouvent l'administration et la direction apparaît, pour certains, vivre « en circuit fermé », situation qui pourrait nuire à la cohésion de la communauté (Biatss, enseignants et élèves).

Les enseignants-chercheurs estiment bénéficier d'une vraie qualité d'écoute de la direction qui les associe notamment à une commission recherche, qualifiée de CS informel. Cependant, l'implication des EC dans la politique de recherche de l'établissement apparaît pour certains encore peu développée. Les enseignants-chercheurs sont associés aux discussions concernant les orientations en matière de formation et de recherche, mais ne sont pas pilotes dans ces domaines respectifs (cf. *infra* ; la recherche et la formation). En revanche, le poids de la direction semble être plus important que dans les universités.

Si l'école dispose des instances nécessaires pour assurer une gouvernance partagée, un effort particulier est à entreprendre pour établir une répartition plus claire, équilibrée et cohérente des responsabilités afin de faciliter les circuits de décision. Les prochains renouvellements annoncés constitueront une occasion de repenser l'organigramme (cf. *infra* ; le pilotage et la gestion). Le dialogue social et la communication interne méritent également d'être développés.

Cet objectif pourrait probablement être atteint plus aisément quand l'école se sera dotée d'outils de pilotage permettant de mettre en œuvre un management de qualité. Cet aspect développé ultérieurement (cf. *infra* ; le pilotage et la gestion) nécessite une réorganisation et une professionnalisation des équipes administratives avec, notamment, la création d'un service des ressources humaines totalement dédié et une révision des modalités de gestion financière et comptable.

IV - Une communication efficace en externe mais à développer au sein de l'école

1 • Une communication externe contribuant au rayonnement de l'école

La communication externe de l'école constitue un élément de valorisation important de sa stratégie. Celle-ci n'est assurée pour l'instant que par un seul agent qui est à la fois responsable du développement (recherche de fonds, campagne de taxe d'apprentissage, conventions de partenariat) et de la communication (son service étant qualifié dans l'un des organigrammes comme la « direction des relations extérieures »). La direction de l'établissement est consciente du fait que ce cumul de responsabilités constitue un frein à l'une des ambitions qu'elle présente dans ses axes stratégiques, à savoir sa volonté de devenir un lieu de référence et d'expertise à l'échelle nationale et internationale (cf. *infra*, les relations européennes et internationales).

Pour la communication externe, beaucoup a été fait depuis le déménagement de l'école. Création d'une *newsletter* adressée à 8 000 contacts, nouvelle plaquette, nouvelle déclinaison graphique, développement du site Internet et de la page Facebook : tout cela concourt à la meilleure visibilité de l'école. A cela s'ajoute un nombre important d'événements organisés depuis sa nouvelle implantation à la Cité du cinéma, qu'ils soient de nature institutionnelle, en direction des organisations professionnelles, de l'enseignement supérieur et de la recherche, de la création, de l'international ou du programme « égalité des chances » (cf. *infra*, la recherche et la formation). La commémoration des 90 ans de l'école en 2016 pourra également être un moment-phare de cette démarche de valorisation.

2 • Une communication interne insuffisante

S'agissant de la communication interne, le comité estime qu'il s'agit d'un chantier sur lequel l'école dispose d'une marge de progression importante. En effet, au-delà des échanges qui se déroulent dans les différents conseils, la communication interne, notamment entre les différentes catégories de personnels et les étudiants, semble insuffisante. Ce constat, effectué lors de l'évaluation précédente, était également présent dans l'enquête d'évaluation réalisée par l'établissement envers les étudiants. C'est un élément que la direction de l'école devrait intégrer dans sa stratégie.

V - Une politique qualité à construire

L'ENS Louis-Lumière ne s'est pas encore véritablement engagée dans l'élaboration d'une politique de la qualité. Le recours à des outils de pilotage indispensable à la mise en œuvre d'une démarche qualité est un chantier dont la direction de l'école gagnerait à faire une priorité.

La rédaction du rapport d'autoévaluation a conduit l'établissement à analyser ses forces et ses faiblesses, en se fixant des objectifs et en bâtissant une stratégie pour les atteindre, mais cette démarche est peu partagée au sein de l'école. Le questionnaire d'évaluation adressé aux étudiants (avec un faible taux de réponses puisque 20 d'entre-eux seulement l'ont renseigné) est assez sommaire et ne permet pas de recueillir des éléments d'analyse très significatifs. Quant au retour des personnels enseignants et Biatss concernant cette enquête, il n'est pas indiqué quel est le taux de réponse et seule une brève synthèse donne un aperçu des réponses. Une stratégie reste donc à construire en matière de politique qualité.

La recherche et la formation

I - Une recherche active mais trop dispersée

L'ENS Louis-Lumière compte 7 enseignants-chercheurs (3 professeurs et 4 maîtres de conférences dont un habilité à diriger des recherches) ce qui pourrait paraître un potentiel modeste, mais il faut souligner qu'un certain nombre d'enseignants, qui n'ont pas le statut d'enseignants-chercheurs, participent à des projets de recherche, notamment appliquée. Ces enseignants et enseignants-chercheurs s'investissent dans un grand nombre d'activités de recherche, sans que l'on puisse toutefois dégager une véritable politique portée et assumée par l'établissement dans ce domaine.

Les EC exercent leur activité en effet dans plusieurs unités de recherche tels que : les unités mixtes de recherche (UMR CNRS) ACTE et centre d'histoire sociale du XX^e siècle rattachées à l'université Panthéon-Sorbonne Paris 1, l'équipe d'accueil (EA) de l'institut de recherche sur le cinéma et l'audiovisuel (IRCAV) rattaché à l'université Sorbonne nouvelle Paris 3¹³. Les maîtres de conférences et un certain nombre d'enseignants (qui n'ont pas le statut de chercheurs) participent très activement au Labex Arts-H2H de l'université Paris 8, et notamment y sont porteurs de projets comme « Flou/Net » qui a donné lieu à un colloque sur « Les frontières du flou », « SABRE » sur le son et l'acoustique, « Prose musicale et geste instrumental » dans le cadre duquel a été réalisé un essai filmé sur l'œuvre d'Anton Webern. Cette collaboration se matérialise également dans l'association de l'école à d'autres projets de ce Labex : « Bande de Moebius » sur l'espace acoustique, « LUMEN » sur les méthodes d'éclairage des opérateurs « 3D », « Frontières » sur la pluralité esthétique, pour ne citer que quelques-uns d'entre eux. A cela s'ajoutent des partenariats avec les équipes en arts des images et en cinéma de l'université Paris 8 (EA « Arts des images et art contemporain » et EA « esthétiques, sciences et technologies du cinéma et de l'audiovisuel ») sur la « théorie de l'action photographique » ou bien sur « cinéma/vidéo, art et politique en France depuis 1968 : dispositifs, archives, numérique ». Enfin, on peut citer deux partenariats importants avec des consortiums d'industriels en recherche appliquée : « 3DS » sur la mise en place de systèmes de capture de films stéréoscopiques et « Previz » sur le développement d'outils d'aide à la prévisualisation d'effets spéciaux. Ces partenariats s'ajoutent au projet HD3D² mené au cours de la précédente période contractuelle, labellisé par le pôle de compétitivité Cap Digital. D'autres collaborations académiques sont également mentionnées dans le rapport d'autoévaluation, notamment avec le groupe de recherches musicales de l'institut national de l'audiovisuel (Ina-GRM), l'institut de recherche et coordination acoustique/Musique (IRCAM) ou le laboratoire d'acoustique musicale (UMR CNRS/université Pierre et Marie Curie/Ministère de la culture et de la communication).

La multiplicité de ces activités et de ces partenariats qui impliquent le monde académique comme le monde industriel témoignent d'un très grand dynamisme en matière de recherche des EC de l'ENS Louis-Lumière. Mais le comité s'interroge sur la dispersion de ces activités dans des équipes et des universités différentes. Ainsi, même si le Labex Arts H2H, qui relève du périmètre de la Comue université Paris-Lumières, constitue un pôle d'attractivité considérable, un certain nombre d'EC de l'école pratiquent leurs recherches dans d'autres équipes avec lesquelles ils ont des collaborations anciennes qu'ils souhaitent préserver. Certains ne cachent pas leur scepticisme quant à l'effet structurant que pourrait avoir la Comue en matière de recherche.

Ce manque de structuration de la politique de recherche apparaît également par ces initiatives individuelles qui ne sont pas affichées, portées par l'établissement en tant que priorités ou orientations fortes. Cette absence de priorisation se retrouve dans l'aspect trop énumératif du document d'autoévaluation consacré à la politique de recherche. Ce document fait état d'un nombre important de projets de qualité dont elle est porteuse ou bien auxquels elle est associée, celui-ci ne comporte aucune liste de publications qui permettrait d'établir un bilan chiffré de la production scientifique.

Un poste administratif de responsable de la coordination scientifique et de la valorisation a été créé récemment ce qui est une initiative très encourageante. Cet agent est placé directement sous l'autorité de la directrice et non pas sous la responsabilité d'un directeur de la recherche, fonction qui n'existe pas à l'ENS Louis-Lumière. Il est encore un peu tôt pour constater les effets de la création de ce poste mais il semble indispensable que la direction de l'établissement s'emploie à dégager, en accord avec l'ensemble des enseignants et enseignants-

¹³ Le rapport d'évaluation ne mentionne pas ces deux dernières équipes parmi les partenaires académiques de l'école.

chercheurs de l'école, de véritables lignes de force capables de structurer la politique de recherche de l'école. Cela peut passer notamment par un rôle accru de la commission recherche qui réunit actuellement de manière informelle la direction et les enseignants-chercheurs avant les CA.

II - Des formations reconnues, mais une politique de formation qui reste à construire

1 ● Le concours d'entrée

L'ENS Louis-Lumière bénéficie d'une réputation telle qu'elle n'a aucune difficulté à attirer vers son concours à Bac+2 très sélectif un grand nombre de candidats auxquels elle peut garantir, à l'issue du cursus, des perspectives d'insertion professionnelle. 662 candidats se sont présentés au concours en 2013 pour 48 places (16 par spécialité), chiffre en progression sur la période 2010-2013 avec cependant une diminution pour le cursus photo. Le profil des candidats est assez homogène : très peu paritaire (une très forte majorité de garçons en son et en cinéma, plus équilibré en photo), en grande majorité titulaire d'un bac scientifique (100 % des candidats en son) et avec une proportion de candidats issus des filières universitaires classiques qui tend à progresser.

Une initiative originale a été prise en 2013 avec la création d'un programme « égalité des chances », institué par le biais de la « fondation culture et diversité »¹⁴. Les critères pour y postuler sont : avoir des attaches avec la Seine-Saint-Denis et être boursier aux échelons 4, 5 ou 6. En 2013, il y a eu deux candidats admis sur 18 personnes ayant suivi ce dispositif. Il conviendra d'évaluer les effets de ce programme à plus long terme.

2 ● Le déroulement et le pilotage de la formation

L'ENS Louis-Lumière délivre un diplôme, mention « arts du spectacle et de l'audiovisuel », avec trois spécialités : cinéma, photographie et son, qui confère depuis 2010 le grade de master. L'école a suivi la recommandation du précédent rapport d'évaluation de l'AERES qui suggérait la reconfiguration des formations en un master unique conformément aux principes du processus de Bologne sur le LMD. La restructuration de la maquette, avec la mise en place d'un tronc commun aux trois spécialités, a permis un dialogue entre les enseignants (et étudiants) mais l'organisation pédagogique est encore loin de proposer une véritable transversalité et interdisciplinarité, recommandation qui avait été préconisée dans la précédente évaluation. On est ainsi passé d'une organisation en sections à des spécialités au nom identique correspondant au même domaine que par le passé (le terme de « section » est d'ailleurs encore couramment utilisé par un certain nombre de nos interlocuteurs), ce qui montre que les trois spécialités sont toujours envisagées par beaucoup comme des filières autonomes.

En termes de pilotage, il existe un coordinateur par spécialité dont l'un coordonne également l'ensemble de la mention au titre de directeur de la formation initiale. Par ailleurs, des responsables pédagogiques sont présents pour chaque spécialité. Cette organisation manque quelque peu de lisibilité et mériterait d'être clarifiée.

L'autonomie des spécialités en termes d'équipes et de pratiques pédagogiques reste importante, même si les collaborations entre les spécialités cinéma et son se développent au travers des projets de réalisation toujours envisagés comme des projets collectifs. La spécialité photographie est sans doute appelée à évoluer eu égard à son manque relatif de visibilité au sein de l'école, de la Cité du « cinéma », et face à la concurrence d'autres établissements du domaine tels que l'école de la photographie d'Arles.

Le caractère très spécifique et très pointu des connaissances techniques dispensées au sein de chacune des spécialités constitue sans doute un frein à la mise en place d'une véritable transversalité. L'emploi du temps conçu par les équipes pédagogiques relève « de la dentelle » et du « bloc ». Cette sophistication et cette rigidité posent des questions très pratiques dans la gestion des salles et viennent également contraindre ce projet de transversalité. L'emploi du temps de 1 500 heures par an est très lourd avec une année qui s'étale du 1^{er} septembre au 16 juillet. L'école ne pourra donc pas faire l'économie d'une réflexion sur la politique de formation dont elle veut être porteuse, que cela soit en termes de matériel ou de pédagogies, et ce même si la « marque » Louis-Lumière est reconnue dans le milieu universitaire et professionnel.

On peut cependant saluer une pratique commune aux spécialités qui témoigne de la volonté de l'équipe pédagogique d'harmoniser sa démarche de formation et de recherche : elle concerne le choix des sujets de mémoire réalisé au cours du 6^{ème} semestre et préparé pendant le cours de méthodologie de 2^{ème} année qui donne lieu à la rédaction d'une note d'intention. Les mémoires comportent toujours un volet théorique et un volet pratique avec une

¹⁴ La Fondation Culture & Diversité est une fondation d'entreprise française créée en 2006 par la société holding de Marc Ladreit de Lacharrière, Fimalac.

dimension d'expérimentation. Le jury associe un directeur enseignant-chercheur et un co-directeur extérieur, issu du monde professionnel. L'école attribue à chaque étudiant de M2 une subvention de 600 € pour aider à la réalisation des travaux élaborés dans le cadre du mémoire.

3 ● Perspectives d'évolution des formations

Parmi les « perspectives innovantes et expérimentales » annoncées dans ses axes stratégiques, l'école avance l'idée d'une nouvelle spécialité en « ingénierie de projets liée à du développement informatique ». La création d'une telle spécialité impliquerait le recrutement d'enseignants-chercheurs dont le profil scientifique pourrait s'infléchir vers d'autres disciplines (informatique et traitement du signal). Par ailleurs, il apparaît que ce projet n'est pas encore stabilisé : des discussions ont eu lieu entre enseignants et avec la direction, mais les contours du projet restent encore assez flous sans unanimité sur les objectifs professionnels visés par cette spécialité ni réflexion assez poussée sur les moyens matériels et humains nécessaires pour la mettre en œuvre.

Une autre perspective concerne celle d'une 4^{ème} année qui pourrait être consacrée à des recherches appliquées ou bien qui pourrait donner l'occasion aux étudiants les meilleurs de réaliser un mémoire de recherche scientifiquement abouti (au point de devenir un document publiable ou encore un document de référence pour les professionnels). Là aussi, les avis sont partagés sur cette 4^{ème} année qui resterait optionnelle : certains remarquent que les étudiants entrent à Louis-Lumière au minimum à bac+2 (souvent à bac+3 ou 4) et une 4^{ème} année rallongerait un cursus déjà globalement long. Plus fondamentalement, le comité s'interroge sur le statut juridique que pourrait avoir cette année supplémentaire par rapport aux cursus établis dans le cadre du LMD.

Ce débat autour de la 4^{ème} année renvoie à une problématique plus large, souvent débattue au sein de l'école, qui est celle du rythme de la scolarité. Le comité suggère à l'école de faire évoluer son règlement pédagogique conformément au cadre du processus de Bologne : envisager la possibilité de redoublement et d'une année de césure, concevoir un statut d'étudiant dérogatoire et la mise en place de contrats pédagogiques pour les étudiants salariés, clarifier dans ses modalités de contrôle ce qui relève du rattrapage ou du contrôle continu, enfin, revoir la place et la durée des stages. Une réflexion générale sur question des rythmes de la formation permettrait d'instaurer un débat sur les enjeux de formation au sein de l'établissement.

4 ● Une formation continue qui doit gagner en visibilité

Enfin, il serait important que l'école travaille à mieux articuler formation initiale et continue et, d'une manière plus générale, impulse une nouvelle dynamique dans ce secteur de la formation professionnelle continue qui rassemble une centaine de stagiaires par an en moyenne et a dégagé en 2012 un résultat de 76 646€. C'est un enjeu important pour l'établissement en termes de ressources propres, mais aussi en termes d'image. Il semble que l'ENS Louis-Lumière dispose d'une marge de progression dans ce domaine afin d'accroître sa visibilité en profitant de l'environnement favorable de la Cité du Cinéma.

5 ● Une articulation entre recherche-formation peu intégrée

De par son statut, l'ENS Louis-Lumière ne délivre pas de formation doctorale spécifique. Les doctorants sont ainsi inscrits dans l'ED¹⁵ dont dépend l'équipe de recherche de leur directeur. Les doctorants rencontrés lors de la visite ont, semble-t-il, dans cette démarche deux buts principaux : principalement fournir un cadre intellectuel à une démarche de création et d'expérimentation artistique et, plus marginalement, conduire à l'enseignement et la recherche. Même si le doctorat n'est susceptible de concerner qu'une partie assez limitée des effectifs, l'école pourrait accorder une plus grande place aux étudiants qui ont fait le choix de s'engager dans une recherche doctorale : les associer à ses programmes de recherche et les inclure en tant que chargés de cours dans le processus de transmission des savoirs (d'autant qu'un certain nombre de maîtres de conférences de l'ENS Louis-Lumière sont passés par l'école).

L'articulation entre recherche et formation est effective surtout pour la recherche appliquée. Le lien est moins évident pour la recherche fondamentale.

La formation doctorale occupe quant à elle une place encore marginale à l'école même si elle est en progrès depuis l'octroi du grade de master. En moyenne, on compte deux inscriptions en doctorat par an. Une thèse Cifre (Convention industrielle de formation par la recherche) est actuellement en cours. Les chiffres remis au comité concernant les doctorants ou les enseignants-chercheurs préparant une habilitation manquent cependant de précision.

¹⁵ ED 267 Arts et médias, université Sorbonne nouvelle Paris 3 ; ED 279 Arts plastiques, esthétiques et sciences de l'art, université Panthéon Sorbonne Paris 1 ; ED 113 Histoire, université Panthéon Sorbonne Paris 1.

III - Un fonds documentaire à mettre davantage en valeur

L'école pourrait valoriser davantage ses fonds documentaires en clarifiant sa politique dans ce domaine, les moyens et les publics visés. Actuellement, un seul personnel est en charge du centre de documentation dont la superficie et la volumétrie ont doublé depuis le déménagement à la Cité du Cinéma. Une attention particulière devrait être accordée à l'archivage et aux modalités de diffusion des fonds audiovisuels, notamment des productions audiovisuelles internes des étudiants. Le développement d'un fonds ancien comprenant plus de 1 600 titres, avec notamment des dépôts provenant des sociétés Gaumont et Kodak-Pathé pourrait être mieux valorisé et mis à la disposition de la communauté des chercheurs à l'échelle nationale et internationale, ce qui nécessite de travailler et de s'associer avec des structures spécialisées dans ce domaine.

La réussite des étudiants

I - Une insertion professionnelle des étudiants qui manque de suivi et de formalisation

Il n'existe pas de dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle ni de service d'accompagnement de l'étudiant dans sa recherche d'emploi au sein de l'école. Cependant, des actions sont mises en place afin de créer des réseaux, très importants dans ses métiers. Ainsi, un système de parrainage durant le cursus est proposé et offre la possibilité aux étudiants d'avoir un rapport privilégié avec un ancien étudiant de l'école. L'association des anciens étudiants est sollicitée dans ce cadre, l'école s'efforçant d'entretenir son réseau notamment avec les anciens élèves. Les stages sont également encouragés, hors cadre pédagogique avec « un septième semestre » informel qui permet aux étudiants de partir en stage après la fin de leurs études. Cependant, ce septième semestre soulève des véritables interrogations d'ordre légal et réglementaire¹⁶.

Un agent associé à la direction des relations extérieures et de la communication est particulièrement chargé des stages. Il s'occupe également du suivi de l'insertion professionnelle en complément de beaucoup d'autres tâches. Il y a ainsi peu d'indicateurs précis. Un suivi régulier nécessiterait que l'établissement y consacre plus de moyens humains. A ce jour, c'est le service « communication et développement » qui se charge de réaliser ces enquêtes. Cependant, l'envoi de ce questionnaire n'apparaît pas régulier (il n'y a pas de suivi à N+1, N+3, etc.). Les chiffres fournis par « l'observatoire des alumni » de l'ENS Louis-Lumière apparaissent quelque peu en décalage avec la réputation de forte professionnalisation de l'école. En effet, seuls 24,2 % des étudiants en cinéma et en son et 40 % des étudiants de photographie trouvent une première activité « correspondant aux attentes » dans les trois mois suivant leur sortie de l'école¹⁷. L'école aura à engager une action beaucoup plus systématique pour l'accompagnement et le suivi de l'insertion des étudiants.

II - Un esprit d'école mais pas de réelle vie étudiante

Proximité et « esprit d'école » sont deux qualificatifs appropriés pour définir la vie étudiante à l'ENS Louis-Lumière. Les étudiants ont un fort sentiment d'appartenance à leur école qui se traduit dans les rapports quotidiens avec les enseignants et l'administration et qui se poursuit une fois insérés dans la vie professionnelle. Les étudiants et personnels bénéficient de locaux neufs mais, paradoxalement, les services offerts aux étudiants sont assez peu nombreux.

1 ● Une vie associative cloisonnée

L'ENS Louis-Lumière étant un petit établissement, il ne peut se doter de service dédié à la vie étudiante. Aucune offre d'activité sportive n'est proposée. L'emploi du temps très chargé des étudiants est présenté par la direction comme la principale raison de ce manque. Des étudiants s'organisent par eux-mêmes pour pratiquer un sport après les cours. Dans le cadre de la Comue, une convention avec l'université de Paris 8 pourrait être étudiée afin de leur donner accès aux activités proposées par le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS). Si les étudiants n'expriment pas à ce sujet une forte demande, leur offrir cette possibilité serait un plus. De même, l'offre culturelle proposée par l'établissement paraît peu formalisée. Il pourrait être envisagé un dispositif de conventionnement dans le cadre de la Comue.

Aucune consultation médicale n'est proposée aux étudiants ni aux personnels. Là encore des partenariats avec d'autres établissements ou structures de santé pourraient être recherchés. La mise en place de ce service faciliterait les démarches pour l'obtention des habilitations électriques et les autorisations de travaux en hauteur, exercices auxquels ils sont formés durant leur parcours (UE technologie).

¹⁶ La loi stipule que les stages ne doivent pas se dérouler au-delà du 30 septembre de l'année universitaire.

¹⁷ Donnée issue des résultats d'une enquête de l'observatoire des parcours professionnels des anciens élèves de l'ENS Louis-Lumière- 30 septembre 2013.

Il n'existe pas non plus de mission handicap ou de structures identifiées et dédiées à la prise en charge de la gestion de l'environnement matériel ou social des étudiants handicapés. Seule la direction générale est parfois amenée à traiter ces questions.

En ce qui concerne la restauration, elle est vécue par l'établissement comme un échec. Il n'y a pas de lieu dédié à cet effet ni pour les étudiants, ni pour le personnel. Un accès au restaurant d'entreprise est possible mais le tarif est jugé excessif. Une convention avec le Crous a néanmoins été établie permettant aux étudiants de l'école d'avoir accès à une restauration à un prix abordable. Cependant, des questions d'emploi du temps et de trajet jusqu'au restaurant universitaire de l'école d'ingénieurs Supméca les empêchent de s'y rendre régulièrement.

Enfin, la question du logement ne semble pas être une difficulté pour les étudiants de l'école.

2 ● Une vie associative cloisonnée

Trois associations étudiantes sont présentes à l'école : l'association pour la promotion des élèves de Louis-Lumière (APELL), l'association des étudiants en photographie et le ciné club. La création d'une association photographie s'explique par des tensions entre sections, celle-ci se sentant trop souvent mise à l'écart et moins valorisée que les sections cinéma et son. Il y a un seul local associatif au sein de l'établissement et il n'existe pas de système de fonds pour l'aide aux projets associatifs type FSDIE¹⁸. Il existe un partenariat de « fait » entre les étudiants ENS Louis-Lumière et ceux de l'école de la Cité et des collaborations s'établissent lors de la production de films. Une page facebook « de l'autre côté de la Nef » matérialise ces échanges.

3 ● Des étudiants écoutés mais absents des prises de décision

L'école ne dispose pas d'un bureau de la vie de l'étudiant (BDE), ni de vice-président étudiant, ni d'aucune possibilité de valoriser son engagement associatif ou de représentant étudiant. Ces derniers sont élus pour un an, ils siègent au sein des conseils de filière, au CPTA ou au CA. Il est parfois difficile pour eux de siéger notamment lorsque les réunions se déroulent pendant les périodes de tournage. Au sein de ces conseils, le dialogue est possible mais les suites données sont ressenties comme insuffisantes par les étudiants.

¹⁸ Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Etudiantes.

La valorisation et la culture scientifique



I - Une valorisation de la recherche tournée en priorité vers les professionnels

L'ENS Louis-Lumière est un établissement à la réputation établie chez les professionnels de l'audiovisuel. C'est en direction de cette cible qu'est tournée la valorisation de la recherche, mais le monde scientifique et le grand public sont aussi visés. S'il n'y a pas de politique de valorisation de la recherche définie comme telle, il y a tout de même une démarche de valorisation qui est le résultat d'actions qui vont toutes dans le sens d'une communication et d'une interaction avec les professionnels.

L'école n'ayant pas de laboratoire en propre, la recherche appliquée se fait essentiellement en partenariat des laboratoires extérieurs et avec des entreprises du secteur audiovisuel (cf. *supra* ; La recherche et la formation).

Ces travaux sont valorisés *via* une *newsletter* mensuelle diffusée auprès de 8 000 contacts essentiellement des industries techniques. Cette diffusion permet d'accroître l'intérêt des professionnels vers ces travaux en même temps qu'elle renforce la notoriété de l'école comme étant à la pointe en matière de technique et de recherche appliquée liée à la création. Elle permet donc d'accentuer le partage de connaissances entre professionnels et étudiants déjà très forts au sein de l'école, mais aussi de créer un dialogue entre professionnels et chercheurs. Certains professionnels (Mikros, Thalès-Angénieux) n'hésitent pas à faire des recommandations à l'école sur leurs futurs besoins, à leur donner des conseils sur les orientations envisageables tant de manière informelle qu'à travers les instances.

L'arrivée de l'école dans la Cité du cinéma et la création d'un espace de réception au sein de l'établissement ont permis de développer plus d'événements autour de la recherche. Les soutenances de thèses et de mémoires de master sont annoncées sur la page d'accueil du site Internet, et ouvertes au public. L'école a organisé des colloques en lien avec ses projets de recherche (Séminaire « Les frontières du flou » avec le Labex Arts-H2H, colloque de la Maison des Sciences de l'Homme Paris-Nord sur les industries créatives, etc.). L'espace est aussi utilisé pour des manifestations culturelles. De plus, le partenariat avec l'association française des directeurs de la photographie cinématographique (AFC) permet d'attirer les professionnels reconnus vers ces colloques. Cependant, le fait que l'accès du public à la Cité du cinéma soit réglementé et qu'il soit nécessaire de s'inscrire au préalable sur le site de l'école pour y accéder constitue un frein qui peut limiter la valorisation de ses travaux auprès du public et de ses partenaires. On note par ailleurs qu'il n'y a aucune signalétique à l'extérieur du bâtiment.

Enfin, l'intervention des étudiants lors du festival international du court-métrage de Clermont-Ferrand permet au grand public une approche ludique des travaux du projet 3DS sur la mise en place de systèmes de capture de films stéréoscopiques. La particularité des matières enseignées (photo, cinéma, son) implique une recherche privilégiant davantage la fabrication d'objets audiovisuels. Selon plusieurs acteurs et partenaires de l'école, les films d'étudiants, les travaux photographiques, les créations sonores sont en tant que tels des travaux de recherche, des expérimentations. Le comité estime également que leur sélection dans un festival équivaut à une publication dans une revue scientifique. À ce titre, l'école organise des projections et des expositions des travaux étudiants ouvertes au public. Mais surtout, elle envoie ses créations dans plus de 150 festivals dans le monde.

L'école a également créé une chaîne YouTube (le film le plus vu a eu plus de 7 000 visionnages en moins d'un an). Le problème est que les films ne peuvent être publiés sur cette chaîne que deux ans après leur production car une diffusion Internet les exclut en général des festivals.

II - Le Cahier Louis-Lumière, un véritable instrument de valorisation en devenir

La politique éditoriale et les partenariats publics et privés donnent de bons résultats et renforcent la notoriété de l'école tant auprès des professionnels que des scientifiques. Un des principaux instruments de la diffusion de la culture scientifique et technique dont dispose l'établissement est la revue *Cahier Louis-Lumière* édité depuis plus de dix ans. La revue, qui représente actuellement une part importante du budget du service communication, va devenir bilingue et basculer entièrement en édition numérique.

Cette revue, dédiée à la recherche et à la création dans les domaines de l'image et du son, propose des articles de chercheurs sélectionnés par le comité scientifique. Elle fonctionne avec un appel à contributions très

ouvert et par la suite, avec une lecture en « double aveugle ». Cette parution annuelle est censée rendre compte des orientations de l'école au travers de numéros thématiques dont certains ont été dirigés par des enseignants-chercheurs de l'école et d'autres conçus en collaboration avec d'autres institutions comme l'école supérieure d'audiovisuel (ESAV) de Toulouse pour le dernier numéro *Un cinéma du subjectif*. On ne compte cependant actuellement aucun enseignant-chercheur de l'ENS Louis-Lumière dans le comité scientifique formé de six membres extérieurs à l'établissement¹⁹. Or, il serait opportun d'intégrer les enseignants-chercheurs de l'école au pilotage de cette revue en faisant notamment évoluer le comité scientifique et la ligne éditoriale en fonction des priorités de la politique de recherche que l'école veut afficher afin d'en faire un véritable instrument de valorisation de cette politique. L'intégration au comité scientifique de membres internationaux et de doctorants mériterait d'être envisagée afin de contribuer au rayonnement et au dynamisme de la publication.

¹⁹ Jean-Yves Bosseur, directeur de recherches au CNRS, Guy Chapouillé, professeur à l'université de Toulouse 2, fondateur et ancien directeur de l'ESAV, Dominique Château, professeur à Paris 1, André Gunthert, maître de conférences à l'EHESS, Bertrand Lavédrine, professeur au Museum d'Histoire Naturelle, Daniel Teruggi, directeur du Groupe de Recherches Musicales.

Les relations européennes et internationales

La politique de l'école en matière de relations internationales se déploie selon quatre axes : la présence dans les associations internationales d'écoles similaires du monde ; les missions d'expertises pédagogiques ; la mobilité étudiante et enseignante ; le "*center of advanced studies*". Un enseignant est dédié à développer ce domaine, également responsable des langues, sous la responsabilité du directeur de la communication et développement, en lien étroit avec la directrice de l'établissement.

I - Une école inscrite dans un réseau international

L'ENS Louis-Lumière est membre du centre international de liaison des écoles de cinéma et de télévision (CILECT) ainsi que de sa déclinaison européenne, le groupement européen des écoles de cinéma et de télévision (GEECT). Ces lieux offrent l'opportunité d'échanges avec des écoles « sœurs » sur toutes les problématiques qui traversent les écoles du domaine (pédagogiques, organisationnelles, techniques, artistiques...) et de "réseautage" pouvant déboucher sur des coopérations bilatérales ou multilatérales (mobilités étudiantes et/ou professorales). L'école semble commencer à en tirer parti. Ces liens concernent les spécialités son²⁰ et cinéma. Ce type de « réseautage » pour la spécialité photo²¹ est à développer.

II - Une expertise à clarifier

L'ENS Louis-Lumière a également créé un « *center of advanced studies* », présenté comme un centre de formations courtes en anglais ainsi que de formations à distance à destination d'étudiants et professionnels de l'audiovisuel (formation continue). À ce jour, il existe sur le site web mais semble très peu actif. Il semble manquer de moyens humains, financiers et matériels pour fonctionner autrement qu'au coup par coup. La politique de l'école concernant ses objectifs, ses utilisateurs cibles et son développement devrait être clarifiée dans le cadre d'une politique de la formation continue dont elle souhaite se doter (cf. *supra* ; la recherche et la formation, II, 4). Cette démarche permettra ainsi à l'école d'augmenter ses ressources propres grâce à une rationalisation de cette activité.

En raison de sa réputation, de la qualité de son enseignement, l'école est sollicitée pour des expertises en formations pédagogiques et professionnelles, soit directement par des écoles d'audiovisuel dans le monde, soit *via* le ministère des affaires étrangères. En retour, cela renforce son rayonnement international et participe à amplifier la mobilité professorale.

III - Une stratégie à mettre en place pour le développement de la mobilité

Concernant les mobilités étudiantes, l'école a signé la charte *Erasmus+* marquant sa volonté de développer une politique d'échange d'étudiants. Néanmoins, la complexité de l'organisation des études liée au type d'enseignement ainsi que la densité de celles-ci, rendent difficile l'organisation des mobilités étudiantes tant entrantes que sortantes. L'école a fixé clairement une politique de mobilité entrante : 6 par année (2 par spécialité) en deuxième année (M1). En ce qui concerne les mobilités sortantes, l'école en a fixé 6 par an comme objectif à atteindre. Afin de "desserrer l'étau", elle promeut la mobilité dans le cadre du mémoire au 6ème semestre. De même, elle offre la possibilité, dans le cadre d'un 7ème semestre, de faire un stage hors cursus. Ces deux dispositifs semblent être appréciés par les étudiants. Un personnel enseignant (professeur d'anglais) est chargé de suivre et d'organiser ces mobilités. Durant la première année d'étude, des réunions d'information sont organisées auxquelles participent des anciens étudiants ayant profité de ces mobilités. Les étudiants intéressés peuvent bénéficier d'un suivi dans la construction de leur projet de mobilité. Ce dispositif s'est renforcé ces dernières années à la satisfaction des étudiants.

La composition particulière du corps professoral, constitué pour l'essentiel de professionnels de l'audiovisuel et de la photo, le plus souvent avec des charges partielles, rend sa mobilité compliqué à mettre en œuvre. Elle est

²⁰ Inscription de la spécialité son à l'*Audio engineering society* (AES).

²¹ Inscription de la spécialité photo à la *Society for Photographic Education* (SPE).

cependant rendue possible par la participation de professeurs représentant l'école à des festivals et par des échanges organisés dans le cadre de partenariats avec des écoles « sœurs ». Elle pourrait être renforcée par une plus grande participation aux rencontres thématiques organisées dans le cadre du CILECT et du GEECT.

D'une manière générale, l'information à destination d'acteurs extérieurs à l'école désirant bénéficier d'une mobilité entrante ou des services du « *center of advanced studies* » ou en recherche d'une mission d'expertise est clairement énoncée sur le site web de l'école. Toutefois, si l'école est bien inscrite dans un réseau international, elle gagnerait à mettre en place une stratégie pour développer la mobilité entrante et sortante et à valoriser les outils dont elle dispose, tel le « *center of advanced studies* », pour renforcer son rayonnement.

Le pilotage et la gestion

I - Une école dotée de moyens satisfaisants, mais d'un pilotage encore déficient

L'ENS Louis-Lumière dispose d'atouts non négligeables pour mettre en œuvre un pilotage de qualité. Son équipe de direction est soudée et soucieuse d'assurer le bon fonctionnement de l'école. L'organisation de la réinstallation de l'établissement à Saint-Denis - suivi des travaux de réaménagement du bâtiment dédié à la Cité du cinéma, déménagement et installation dans le bâtiment actuel - témoigne de la capacité d'investissement des équipes dans un projet d'envergure, dont la réussite a permis d'assurer la rentrée 2012 dans des conditions satisfaisantes. L'anticipation des différentes phases du projet - recrutement d'un directeur technique qualifié, provisionnement du coût des différentes opérations - est également à l'origine de son bon déroulement. La construction même de ce projet, sa programmation et son aboutissement ont fait l'objet d'une évidente concertation interne, au niveau des différents responsables, enseignants et administratifs.

Cependant, le pilotage de l'école souffre de dysfonctionnements certainement liés à l'organisation parcellisée et confuse des responsabilités pédagogiques et administratives ; le nombre important de directeurs (alors que l'effectif de l'équipe est relativement modeste) et l'absence de responsables administratifs, voire de services de gestion essentiels, tels qu'ils apparaissent dans les différentes versions de l'organigramme, toutes incomplètes, traduisent le manque de lisibilité de l'organisation interne (cf. *supra* ; la stratégie et la gouvernance, III). La charge de travail liée à la gestion des ressources humaines relève totalement du secrétariat général, qui se trouve par conséquent dans l'incapacité d'assurer des fonctions de prospection, de réflexion et de mise en œuvre d'un certain nombre de dossiers et de procédures indispensables.

À la nécessité de reconsidérer l'organisation des équipes administratives et techniques et de procéder au recrutement de responsables maîtrisant la technicité professionnelle, s'ajoute celle de procéder à la professionnalisation des personnels, levier essentiel du pilotage des agents. En effet, la difficulté pour les établissements de taille modeste de se doter, malgré des moyens humains restreints, de tous les services de gestion à l'image des gros établissements, pourrait être compensée par une meilleure utilisation des compétences et par un accompagnement permanent de l'évolution des personnels.

La réflexion engagée par la direction sur la réorganisation des équipes de gestion et d'enseignement permettra à la directrice de reconfigurer son équipe et en s'appuyant sur un secrétariat général renforcé, qui pourra s'atteler à la mise en œuvre d'outils de gestion nécessaires à l'exercice d'un pilotage maîtrisé : plan de formation professionnelle des agents, tant au niveau général que technique, gestion des emplois et des compétences à moyen et plus long terme, bilan social, rédaction de procédures, constitution d'une banque d'indicateurs pour une aide à la décision et mise en œuvre d'une politique de la qualité.

L'école a réalisé de grandes avancées sur le plan technique et mis des moyens pour tous, étudiants et personnels, dans les domaines de la formation et de l'administration. Elle aura tout intérêt à installer, au travers d'une direction administrative solide, le pilotage de ses moyens humains et administratifs.

II - Une gestion des ressources humaines qui souffre de l'absence d'un service totalement dédié

En l'absence d'un service des ressources humaines et de son responsable, cette fonction est assurée par la secrétaire générale. Elle a en charge la quasi-totalité des opérations de gestion des personnels administratifs, techniques et enseignants.

L'équipe administrative et technique a été renouvelée dans des proportions importantes, en raison du déménagement de l'école en Seine Saint-Denis. Elle se compose de 7 agents de l'AENES, 15 agents ITRF, et de 3 emplois gagés et de 4 assistants de laboratoires. Ces emplois sont occupés par 14 titulaires et 15 contractuels²². Les opérations de gestion des personnels Biats - recrutements, mutations, évaluations professionnelles, politique

²² Documents fournis par le secrétariat général, 01.01.2014.

indemnitaires (une enveloppe annuelle de 70 000 € permet d'attribuer des primes aux titulaires, mais aussi aux contractuels sur le reliquat de fin d'année), paye sur ressources propres, suivi des comités techniques et de sécurité, - sont pour la plupart directement assurées par le secrétariat général. La formation des personnels ne fait pas l'objet d'un plan pluriannuel, les besoins immédiats sont gérés au coup par coup, en interne ou par l'intermédiaire de l'académie.

L'équipe enseignante permanente (de 35 ETP) est composée de 7 enseignants-chercheurs (3 professeurs d'université, 4 maîtres de conférences), d'un PRAG titulaire et de 22 contractuels (11 CDI et 11 CDD) sur des emplois de PRAG, de PRCE et de MCF, et de 5 PAST. Il est à noter que les enseignants titulaires ne représentent que 36 % du corps enseignant. La formation nécessite également le recrutement d'une centaine de personnels extérieurs professionnels²³. Les personnels enseignants relèvent aussi du secrétariat général, que ce soit pour les opérations de recrutement (constitution des comités de sélection pour les enseignants-chercheurs, commissions de recrutement internes pour les contractuels) ou de paye des intervenants professionnels extérieurs. Il est à noter que le secrétariat général a dû s'adapter au régime des intermittents du spectacle afin de pouvoir rémunérer un grand nombre de vacataires professionnels (une centaine). Les moyens en personnel enseignant sont suffisants pour dispenser une formation de qualité, reconnue par les partenaires et professionnels extérieurs.

Aucune gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'est actuellement mise en œuvre. Les conséquences liées aux départs à la retraite - dont 3 à la direction - aux nouveaux recrutements envisagés et aux fins de contrats annoncées actuellement à l'étude, constituent un préalable à une gestion des moyens humains qui réponde aux besoins réels et corrige les manquements.

III - Un budget maîtrisé mais de nombreux dysfonctionnements de gestion financière et comptable

L'école ne disposant pas d'un responsable financier, les opérations budgétaires sont assurées par la directrice (élaboration du budget prévisionnel et suivi des dépenses et des recettes) et par le secrétariat général, assisté de deux personnes (en charge de la facturation, de la mise en paiement et des traitements).

L'élaboration du budget prévisionnel fait l'objet d'une remontée des besoins des trois spécialités de formation, et des services techniques et administratifs et s'appuie sur un examen attentif des bilans des exercices précédents assuré par la directrice. Le projet de budget est soumis à une commission interne avant d'être présenté au CA. Le budget est en équilibre, voté sans difficulté chaque année au CA. Une comptabilité analytique permet de suivre plus finement les dépenses et d'anticiper les besoins. Un contrôle financier *a priori* suit les opérations prévisionnelles et de dépenses.

Le budget 2012 a été marqué par l'opération de réinstallation de l'école à Saint-Denis. Des approvisionnements effectués les années précédentes en prévision de la charge financière que représenterait cette opération a permis, grâce à un prélèvement sur fonds de roulement de 1 843 000€, de maintenir le budget en équilibre, les recettes récurrentes (subventions, ressources propres) s'élevant à 4 830 438€, loyer compris.

Le budget de fonctionnement est de 1 000 000€ : les dépenses de personnels s'élèvent à 700 000€ ; les dépenses d'équipement et de matériel sont indispensables et servent à maintenir la qualité de l'enseignement et représentent une part importante du budget, en raison des choix faits par l'équipe pédagogique de doter l'établissement d'un matériel de pointe et de grande qualité. Il faut signaler que, outre la réinstallation de l'école dans ses nouveaux locaux, le cambriolage survenu en août 2012, à la veille de la rentrée, a nécessité des dépenses de fonctionnement et d'investissement importantes. En effet, le remplacement du matériel dérobé a contraint l'école à recourir en urgence à la location de matériel, ce qui a lourdement grevé son budget.

L'inventaire des équipements et matériels de l'école est en cours de finalisation. Il est réalisé sur un logiciel adapté.

Enfin, le loyer des locaux actuels à la Cité du Cinéma (environ 2 000 000€ HT par an) est une part importante du budget, dont l'État garantit la dépense. Si le bail, non signé pour vice de rédaction, est toujours en suspens, l'école provisionne déjà le montant du loyer.

L'ENS Louis-Lumière devrait donc, pour faire face à l'augmentation de ses dépenses de fonctionnement et d'investissement et à une subvention du ministère de tutelle sans réelle augmentation significative, et pour répondre aux besoins en matériel et en personnels de l'établissement, élaborer un plan stratégique afin d'augmenter ses ressources propres et hiérarchiser les priorités en termes d'investissement et de fonctionnement.

²³ Documents fournis par le secrétariat général, 01.01.2014.

La fonction comptable est assurée par un personnel aux côtés de l'agent comptable, présent une demi-journée par semaine. Le progiciel Win M.9 est utilisé pour les opérations comptables et budgétaires et semble bien adapté aux besoins. Le service comptable souffre depuis quelques années de problèmes récurrents liés au *turn over* de personnels important dans ce secteur, à un absentéisme et à un manque de connaissance des règles techniques comptables des personnels affectés. A cette situation, signalée par l'agent comptable à maintes reprises, s'ajoute l'absence de maîtrise des procédures financières de la partie ordonnateur, qui alourdit et entrave le travail de la partie comptable. Des dysfonctionnements - le non respect des règles des marchés publics, certes constaté par l'école, dans l'incapacité d'y remédier faute de moyens - dus pour la plupart à un manque de disponibilité des personnels de direction pour suivre au plus près ces opérations, ont été soulignés par la Cour des Comptes.

IV - Des locaux de qualité et une implantation réussie

L'école dispose d'un beau bâtiment, installé à la Cité du cinéma, dans un environnement professionnel favorable, notamment pour les étudiants. Le bâtiment a une surface Shon de 7 736 m², hors parkings, répartie sur trois étages, chaque étage accueillant des activités regroupées et bien identifiées. La logistique générale est assurée par un service intérieur de 7 personnes, les laboratoires et les studios étant gérés par 6 assistants. Les salles à disposition des étudiants - deux plateaux de tournage, des salles de montage virtuel, des salles équipées pour la postproduction son, deux plateaux de prise de vue modulables pour les activités photo, des studios d'enregistrement et de mixage et quatre laboratoires pour la photographie, l'image et le son - sont équipées de matériels performants et récents, qui permettent aux étudiants d'étudier dans des conditions maximales de qualité. Le bâtiment abrite également une salle de projection de 120 places qui fait office d'amphithéâtre, d'un vaste foyer qui accueille des manifestations et des expositions, d'un centre de documentation et de recherche. Sur le plan de la sécurité, le bâtiment neuf répond aux normes en vigueur, que ce soit au niveau des installations spécifiques liées à la formation ou aux conditions de travail des personnels. Certaines procédures d'hygiène et de sécurité manquent encore, notamment la rédaction du document unique. Le comité d'hygiène et de sécurité de l'établissement s'est peu réuni (cf. *supra* ; la stratégie et la gouvernance, III).

La restauration des personnels et des étudiants pose un problème. Les négociations entamées avec la Cité du cinéma pour l'accès au restaurant inter-entreprises n'ont pas abouti comme l'espérait la direction. Le droit d'entrée reste élevé pour les étudiants et les personnels, qui disposent dans le bâtiment d'espaces peu adaptés à une restauration correcte (pas de point d'eau notamment). Cette question, souvent évoquée par les personnels rencontrés, suscite des critiques et ternit un peu l'image d'une opération immobilière par ailleurs réussie.

L'installation de l'école en proche banlieue parisienne, près d'une ligne de métro et donc facilement accessible, est un atout supplémentaire pour les personnels et les usagers, surtout par rapport au site précédent de Noisy le Grand, dont la responsabilité et le coût financier (environ 14 000€ par an) est toujours à la charge de l'établissement, alors même que son devenir n'est pas tranché. La dangerosité du bâtiment et son délabrement s'aggravent depuis qu'il est inoccupé, et l'école a dû prendre des mesures de sécurité (chauffage minimum, gardiennage, etc.).

V - Un système d'information modeste, mais qui répond aux besoins spécifiques

L'équipe est constituée de 3 personnes, pour assurer les opérations informatiques et de téléphonie. L'école dispose d'un matériel qui répond aux besoins de l'enseignement et de la gestion. Le responsable du service assure la formation des personnels sur les outils mis à leur disposition. Il veille avec son équipe à maintenir les équipements à un niveau suffisant, au regard des formations assurées et des évolutions de la gestion publique, et à assurer des conditions optimum de sécurité et de sauvegarde. Le budget dont il dispose, 62 200€ dont 28 700€ d'investissement, a permis à ce secteur de se développer dans des conditions satisfaisantes.

Le système d'information fournit les moyens liés aux activités de l'établissement : les équipes administratives disposent de logiciels fonctionnels : GFI/Win M.9 pour la partie financière et comptable, Virtualia et Girafe pour les ressources humaines, Ypareo pour la formation (dont l'emploi du temps), Invent pour l'inventaire des matériels et équipements, Sudoc pour la documentation. Le parc informatique répond également aux besoins des utilisateurs. Dix serveurs assurent la sauvegarde des données et la production cinéma. Un parc d'imprimantes, en réseau et individuelles, vient compléter l'équipement de l'établissement.

Le site Web dispose d'un intranet, qui à terme devra évoluer vers un ENT plus complet et performant. Un projet de ligne en fibre optique est abandonné au profit d'un raccordement à Renater par le biais d'un collège qui doit ouvrir à la rentrée sur le site. La Wifi est en cours d'installation. 8 bornes sont prévues. La téléphonie en IP est sous-traitée. Cette facilité d'utilisation est appréciée et fonctionne correctement.

Des projets de nouveaux services sont à l'étude : meilleure organisation de la sauvegarde des données (regroupement dans des serveurs de petite taille installés à différents endroits du bâtiment), plate-forme de cours et de productions en ligne (Moocs).

Conclusion



L'école nationale supérieure Louis-Lumière dispense des formations reconnues dans le domaine du cinéma, de la photographie et du son. La qualité des équipements et des locaux dont elle dispose, améliorée depuis son installation en 2012 à la Cité du cinéma à la Plaine Saint-Denis, ainsi que ses liens étroits et constants avec le monde professionnel constituent des atouts importants qu'elle pourrait valoriser davantage en mettant en place une véritable stratégie de gouvernance.

L'école pourrait ainsi donner une dimension supplémentaire à ses partenariats multiples, tant professionnels qu'académiques, pas toujours assez formalisés, en s'inscrivant davantage dans la politique de site et en tissant des liens plus étroits avec les autres membres de la Comue UPL à laquelle elle appartient.

Par ailleurs, afin de pallier certaines insuffisances dont l'école est elle-même consciente, en termes de pilotage, d'organisation de ses activités d'enseignement et de recherche ou de vie étudiante, une démarche globale serait utile pour améliorer son management, renforcer sa communication interne et conforter son modèle économique.

Le développement des outils de pilotage permettant de mettre en œuvre un management de qualité passera par une réorganisation et une professionnalisation des équipes administratives avec, notamment, la création d'un service des ressources humaines totalement dédié et une révision des modalités de gestion financière et comptable.

S'agissant de la communication interne, l'école dispose d'une marge de progression importante : au-delà des échanges qui ont lieu dans les différents conseils, il conviendrait de la développer afin de renforcer les liens entre étudiants, Biatss et enseignants. C'est un élément que la direction de l'école devrait intégrer dans sa stratégie. Le développement de la vie étudiante et la reconnaissance de l'engagement étudiant seraient également des chantiers à ouvrir.

Une réflexion autour de la politique de la formation dont elle veut être porteuse mériterait sans nul doute d'être entamée, que cela soit en termes de matériel ou de pédagogie, en particulier au niveau du rythme de scolarité et de la transversalité des enseignements. L'insertion des étudiants gagnerait également à être suivie de manière plus systématique. Enfin, la structuration des multiples activités de recherche permettrait de dégager des priorités et des orientations fortes afin de créer une véritable politique de recherche.

Par ailleurs, l'établissement est confronté aux limites de son modèle économique actuel, notamment vis-à-vis de ses besoins en matériel et en personnels à venir.

L'école pourrait ainsi améliorer l'exercice de ses missions en affirmant plus clairement son identité et son positionnement entre école technique, école d'art, ou encore, établissement d'enseignement supérieur et de recherche à part entière, et ce faisant, développer sa propre politique scientifique.

I - Les points forts

- Un domaine d'expertise reconnu dans les spécialités du son, de la photo et du cinéma
- Une bonne relation entre le monde professionnel et le corps professoral
- Une insertion professionnelle favorisée par des partenariats nombreux et une culture de réseau
- Une qualité des locaux et des équipements bien adaptés à la formation
- Un sentiment d'appartenance de la communauté et une forte implication des personnels dans la vie de l'école

II - Les points faibles

- Un positionnement d'établissement insuffisamment affirmé et un pilotage de l'établissement insuffisamment structuré
- Une organisation pédagogique qui manque de souplesse et un manque de transversalité entre les spécialités
- Une absence de politique d'établissement dans le domaine de la recherche
- Une absence de service aux étudiants et un manque de reconnaissance de l'engagement étudiant

III - Les recommandations

- Affirmer un positionnement et une stratégie claire, mettre en place des outils de pilotage adaptés
- Développer les ressources propres et hiérarchiser les priorités en termes d'investissement et de fonctionnement
- Formaliser les partenariats afin de mieux positionner l'école dans la politique de site et faire bénéficier les étudiants de services d'accompagnement (santé, sport, logement, culture...)
- Développer des lieux de convivialité afin de favoriser les échanges entre personnels et étudiants.

Liste des sigles



A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AFC	Association française des directeurs de la photographie cinématographique
APELL	Association pour la promotion des élèves de Louis-Lumière

B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CILECT	Centre international de liaison des écoles de cinéma et de télévision
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPF	Conseil pédagogique de filière
CPTA	Conseil pédagogique technique et artistique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

D	(LMD) Doctorat
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENS	École nationale supérieure (Louis-Lumière)
EPA	Établissement public national à caractère administratif
ESAV	École supérieure d'audiovisuel
ETP	Équivalent temps plein

F

Fémis	École nationale supérieure des métiers de l'image et du son
FUI	Fonds unique interministériel

G

GEECT	Groupement européen des écoles de cinéma et de télévision
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HDR Habilitation à diriger des recherches

I

Ina-GRM groupe de recherches musicales de l'institut national de l'audiovisuel
IRCAV Institut de recherche sur le cinéma et l'audiovisuel
ITRF Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
IUT Institut universitaire de technologie

L

L (LMD) Licence
Labex Laboratoire d'excellence
LMD Licence-master-doctorat

M

M (LMD) Master
MCF Maître de conférences

O

Ondif Orchestre national d'Île-de-France

P

PAST Enseignant associé à mi-temps
PRAG Professeur agrégé
PRCE Professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH Ressources humaines
RI Relation internationales

S

SATT Société d'accélération du transfert de technologies
Shon Surface hors œuvre nette

U

UE Unité d'enseignement
UMR Unité mixte de recherche
UPL Université Paris Lumières

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

W

Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Observations de la directrice

TÉL +33 (0)1 84 67 00 01
www.ens-louis-lumiere.fr

AERES
Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN
Directeur de la Section des
établissements
20 rue Vivienne
75002 PARIS

La Plaine Saint-Denis, le 10 novembre 2014

Notre référence : 141110/FL/MD
Votre référence : S1/PT/HB/2014/981

Objet : Rapport d'évaluation de l'Ecole nationale supérieure Louis-Lumière

Monsieur le Directeur,

Je vous prie de trouver ci-dessous les observations de la direction de l'Ecole nationale supérieure Louis-Lumière :

En préalable, nous observons que ce rapport est dense et étayé. Il traduit avec beaucoup de précision certains propos. En conséquence, quelques avis isolés ont été érigés en généralité teintant le rapport d'une sévérité inhabituelle et inattendue. La lecture du sommaire est édifiante sur ce point : chacun des titres exprime une conclusion restrictive dans l'énoncé même de son propos.

Bien que le rapport se présente comme un soutien aux axes stratégiques qui ont été annoncés en 2013 par l'Ecole nationale supérieure Louis-Lumière, il nous faut expliciter quelques détails qui nous semble être contre productifs.

Nous n'aborderons que certains aspects du rapport dans l'ordre du sommaire :

La **présentation** de l'établissement donne au budget 2012 une importance qui ne reflète pas le budget de l'établissement dans son fonctionnement normal. En effet, 2012 a été l'année du déménagement de l'Ecole de Noisy-le-Grand à Saint-Denis, et l'Ecole a bénéficié de crédits exceptionnels cette année là pour son équipement et sa réinstallation.

Les chiffres cités sont donc globalement au dessus des chiffres « normaux » de 2 million d'Euros

La Cité du Cinéma - 20 rue Ampère BP 12
93213 La Plaine Saint-Denis Cedex FRANCE

Un positionnement stratégique à clarifier

Le comité relève que l'Ecole nationale supérieure Louis-Lumière présente un défaut d'identité, une incapacité à se définir, et relève le fait que trois définitions existent en son sein et qu'en conséquence il n'y aurait « pas d'unanimité sur l'identité de l'ENS Louis-Lumière ». En effet, l'Ecole cultive, volontairement et depuis toujours, sa volonté d'être **à la fois** technique, scientifique et artistique. C'est une voie étroite qui investit autant le champ des sciences et techniques que celui des sciences de l'art, lesquelles ne sont pas uniquement des « sciences humaines », surtout au XXI^e siècle.

Ce positionnement, qui est très apprécié partout ailleurs qu'en France, lui donne sa spécificité et les résultats qu'elle obtient.

L'Ecole débat très fréquemment de cette question, elle connaît les arguments qui sont avancés par les tenants de la clarté d'une définition unique. Malgré tout, l'ENS Louis-Lumière veut marquer sa volonté de transcender les cloisonnements académiques.

En ce qui concerne le nombre d'enseignants chercheurs, la création de nouveaux postes a été, jusqu'ici, limitée par les conditions d'échange qui nous sont proposées, dans la mesure où nous ne bénéficions pas des compétences élargies ; la situation actuelle reflète un équilibre qui garantit la bonne cohésion de l'ensemble du corps enseignant dans le cadre d'une évolution « soutenable » de notre institution.

Quant à l'intégration dans l'Université Paris Lumières, elle n'était encore qu'un projet au moment de la visite du comité. Nous souhaitons tous que cette association d'établissements suscite les évolutions qui vont dans le sens des remarques et des recommandations émises.

Une gouvernance partagée mais une organisation fonctionnelle à clarifier

Nous avons, depuis la précédente évaluation (2008), procédé à une réorganisation de la gouvernance, mais à moyens constants jusqu'à la fin de cette année 2014. Un nouveau poste et une nouvelle définition des fonctions vont permettre une restructuration que nous appelons de nos vœux. La création d'un service de ressources humaines et une révision des procédures de gestion financière et comptable sont en cours.

Une communication efficace en externe mais à développer au sein de l'Ecole

La remarque concernant le déficit de communication interne est récurrente, et malgré ce que le comité relève comme « un accès facile à la hiérarchie », les nombreuses réunions d'information informelles organisées en interne, le fait que « les étudiants ont un fort sentiment d'appartenance à leur école qui se traduit dans les rapports quotidiens avec les enseignants et l'administration » (p16), elle perdure apparemment, et nous semble infondée.

A la suite de l'enquête d'autoévaluation des mesures ont été prises notamment par la direction pour écouter et informer les étudiants d'une part et le personnel d'autre part, « en direct » une fois par semestre. Cette politique porte ses fruits et, dans le cas de cette remarque, une seule voix a sans doute emporté le cœur.

Une recherche active mais trop dispersée

Il y a en effet 7 enseignants chercheurs, dont la Directrice.

En 2014, dans les murs de l'ENS Louis-Lumière, ont eu lieu 5 journées d'études et de séminaires de recherche, 3 colloques autour de nos thématiques de recherche, 3 tournages expérimentaux, liés à des projets déposés au Labex Arts H2H, et 2 expositions spécifiquement liées à des projets de recherche.

En effet, la recherche est active.

L'Ecole n'ayant pas de Centre de Recherche a d'abord imaginé que la création d'une « jeune équipe » permettrait de structurer sa politique de recherche autour de projets partagés et, à l'époque où cette demande a été formulée, elle recueillait l'adhésion de l'ensemble de ses enseignants-chercheurs. Cette demande ayant été rejetée (précédent contrat), et les orientations actuelles du ministère ne permettant pas d'envisager l'issue favorable d'une nouvelle demande, les enseignants-chercheurs se sont organisés dans les centres de recherches auxquels ils appartenaient, sachant qu'ils ont l'obligation statutaire d'être affiliés à une telle structure. Plus récemment, l'idée d'une affiliation groupée dans un centre de recherche de Paris 8 (dans le cadre du Labex Arts H2H) a été émise. Mais cette proposition n'a pas recueilli l'unanimité.

Une organisation pédagogique qui manque de souplesse et un manque de transversalité entre les spécialités

S'il est certain qu'« une réflexion générale sur la question des rythmes de la formation permettrait d'instaurer un débat sur les enjeux de formation au sein de l'établissement », il est très difficile d'envisager de tronquer la pédagogie de l'Ecole de sa dimension pratique car c'est ce qui fait sa qualité et c'est ce qui pré professionnalise les étudiants.

Nous allons envisager la possibilité, dans notre règlement pédagogique, d'une année de césure. Cependant il paraît difficilement envisageable de mettre en place des contrats pédagogiques pour les étudiants salariés compte tenu de la pédagogie du petit nombre qui prévaut à l'ENS Louis-Lumière et de la praticité de la formation.

Enfin, le fait que l'un des coordonnateurs assume, en sus, la responsabilité administrative de toute la formation initiale semble être ce qui « brouille la lisibilité de la structure de pilotage » ; il faut comprendre que faute de postes et faute de candidats à ces responsabilités, il arrive qu'une même personne assume plusieurs fonctions. C'est également le cas du côté de l'ordonnateur comme cela a été relevé, et pour les mêmes motifs.

Des services à l'étudiant inexistant

« De même, aucune offre culturelle n'est proposée par l'établissement »

Nos étudiants bénéficient de la gratuité dans les cinémas et dans plusieurs musées. Précisons que l'Ecole subventionne l'APELL (association des étudiants), le ciné-club (des étudiants), les rencontres photographiques Louis-Lumière et qu'elle permet aux étudiants d'aller au festival de Clermont-Ferrand, à Cannes, à l'AES. Qu'enfin, des lieux culturels parisiens (Cinémathèque, Cinéma le Balzac, Cinéma des cinéastes, UGC une fois/semaine, Maison de la photo) accordent la gratuité sur présentation de la carte étudiante ou d'un pass. L'offre culturelle à leur portée est importante, mais ils n'ont pas toujours le temps d'en profiter.

Une gestion des ressources humaines qui souffre de l'absence d'un service totalement dédié

Un nouveau recrutement est en train de faire évoluer la répartition des tâches, et nous nous acheminons vers la création d'un service totalement dédié aux ressources humaines. La consolidation du pilotage est l'une des priorités de l'établissement.

Une expertise à clarifier

La recherche à l'ENS Louis-Lumière ne peut pas être évaluée qu'au nombre de publications réalisées. Chaque projet de recherche fait l'objet d'une production, de journées d'études et souvent d'un colloque, parfois de publications. Or les recherches sont le plus souvent appliquées ; elles donnent lieu à des développements technologiques dont l'Ecole nationale supérieure Louis-Lumière est un des maillons essentiels en tant que plate-forme d'essais ou en étant beta testeur. Elles donnent également lieu à des œuvres filmiques qui sont des **créations** et le résultat **expérimental de recherches esthétiques**. L'évaluation de la recherche ne peut pas reposer uniquement sur le nombre de publications ; **elle doit intégrer ce qui, dans le domaine de la création, est une innovation porteuse de développements et d'applications futures**. C'est ce que l'ENS Louis-Lumière produit.

L'Ecole prend acte des recommandations qui lui sont faites. Son propre rapport d'autoévaluation faisait déjà apparaître une partie des carences qui sont justement pointées et certaines mesures d'amélioration sont déjà prises ou en cours de décision. Toutefois, une grande partie de la gouvernance (secrétariat général, direction des études, direction de la formation professionnelle, direction technique) est en renouvellement au moment de la réception du rapport. La continuité du service sera donc la priorité dans les mois à venir.

Acceptez mes salutations sincères.



Francine Lévy
Directrice

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'école nationale supérieure Louis-Lumière a eu lieu du 26 au 28 mai 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Monsieur Pierre Beylot, professeur des universités, études cinématographiques et audiovisuelles, université Bordeaux Montaigne.

Ont participé à l'évaluation :

- Stéphanie Gillard, réalisatrice, chargée de production ;
- Laurent Gross, directeur, institut national supérieur des arts du spectacle et des techniques de diffusion (INSAS), Belgique ;
- Damien Malinas, maître de conférences, sociologie et information-communication, université d'Avignon ;
- Wilfried Schwartz, doctorant en psychologie, université de Tours ;
- Joëlle Stoenesco, ancienne directrice générale des services, institut d'études politiques de Toulouse.

Christine Poirier, déléguée scientifique, et, Marie Salaün, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV