



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. 2010. hceres-02026521

HAL Id: hceres-02026521

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026521>

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



avril 2010



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

Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure Louis Lumière



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Vers une "jeune équipe"	7
II – La valorisation	8
La stratégie en matière de formation	9
I – Orientations, articulations et mutations du cursus	9
II – Insertion professionnelle	11
III – La politique documentaire.	11
IV – Formation professionnelle continue (FPC)	12
V – Interrogations, perspectives et enjeux de la formation initiale	12
Stratégie en matière de vie étudiante	13
Choix, conditions de vie, attentes	13
Stratégie en matière de relations extérieures	17
Stratégie en matière de relations internationales	19
La gouvernance	21
I – Organisation, pilotage	21
II – Gestion des ressources humaines	21
III – Gestion financière et comptable	22
IV – Patrimoine	23
V – Équipement audiovisuel	23
VI – Les TIC	24
Communication	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	27
III – Les recommandations	28

Liste des sigles	29
Observations de la directrice	31
Organisation de l'évaluation	35

Présentation



L'école Louis Lumière, créée en 1926, est une des plus anciennes écoles de cinéma membres du Centre international de liaison des écoles de cinéma et de télévision (CILECT). Aujourd'hui, c'est un Établissement public à caractère administratif (EPA) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Cette école est placée sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et recrute sur concours à Bac +2, avec un succès singulier puisque, depuis 2002, l'école reçoit entre 500 et 700 dossiers d'inscription validés pour une cinquantaine de places disponibles. Son effectif est actuellement de 150 élèves. Cette évolution de statut s'est faite progressivement puisque l'école originelle a été transformée en lycée professionnel avant de devenir, aux débuts des années 1990, un établissement d'enseignement supérieur, ce changement s'accompagnant de l'élévation du niveau d'études et l'allongement de leur durée qui est passée de 2 à 3 ans ainsi que d'un déménagement de Paris 5^e (rue Rollin) à Noisy-le-Grand, son site actuel.

Mais ces diverses mutations n'ont jamais empêché les élèves ou étudiants de différentes générations de déclarer leur appartenance à "l'école", avec fierté¹. Au total, elle a acquis une réputation d'excellence non usurpée, au plan national et international, sur un créneau étroit, mais fortement caractérisé. En effet, la vocation de l'école est de former des généralistes de haut niveau en image et en son qui seront chargés d'assurer des missions de conception, de maîtrise d'œuvre et de réalisation. De sorte qu'elle occupe une place majeure dans le paysage de l'offre de l'enseignement supérieur en direction des métiers de l'audiovisuel (cinéma, télévision, arts numériques...) ; elle délivre le diplôme de l'École nationale supérieure Louis Lumière, homologué depuis 1995, largement reconnu par la profession qui accueille avec toujours autant d'intérêt les diplômés. Mais, aujourd'hui, la nouvelle direction veut entrer pleinement dans la sphère de l'enseignement supérieur en présentant à la fois une demande d'habilitation à délivrer un master et une demande de création de "jeune équipe".

Cependant l'implantation à Noisy-le-Grand, qui offre pourtant avec la proximité du PRES Paris Est et l'Institut national de l'audiovisuel notamment un environnement propice aux partenariats, ne présente pas un bilan enthousiasmant. D'emblée, les traces d'un bâtiment sinistré n'ont pas échappé aux membres de la commission, des lésions qui reviendront, comme un trauma non digéré, dans le cours de la plupart des entretiens où les relations difficiles avec la mairie seront toujours à la surface.

Pour la Cour des comptes, qui lors de son analyse des contrats pour la période 2002-2005 et 2006-2009 souligne à la fois le rôle structurant du processus contractuel et l'effort réel mais insuffisant d'évaluation, il est clair que l'implantation à Noisy-le-Grand n'a pas été une réussite : "la greffe n'a pas pris".

L'état du bâtiment impose la reprise des fondations (300 000 € pour l'étude des travaux à faire) ; un déménagement partiel sera organisé avec des conséquences nuisibles au bon fonctionnement général de l'établissement. Alors l'hypothèse d'une installation dans la "Cité du cinéma" à la Plaine Saint-Denis à l'horizon 2012, si elle provoque des interrogations et des réserves, est envisagée comme une nouvelle et nécessaire mutation.

La question de l'implantation géographique vient croiser celle de la nature des missions entre enseignement et recherche. Il ne faut pas sous-estimer l'intérêt qu'il y a d'œuvrer pour une plus grande homothétie de l'école avec l'enseignement supérieur, par la création d'un master, et l'édification d'une vraie dimension recherche.

Ces questions sont reprises dans le projet d'établissement 2010-2013, document stratégique venant après un contrat 2006-2009 que l'on peut considérer comme celui d'une sortie de crise et la fin d'une période de turbulences.

Ce projet prend résolument l'option de la visibilité, autour de la question récurrente de la spécificité de l'école qui a une richesse de niche et un personnel ayant déjà montré largement ses aptitudes au mouvement. Elle doit inévitablement conduire de ce fait une stratégie d'adaptation, mais aussi de proposition, face à un environnement en évolution constante pour ce qui concerne les technologies, les métiers, sans rien perdre des places acquises dans le peloton des différents acteurs réels.

¹ Ce que confirment les nombreux témoignages des anciens de Vaugirard-Louis Lumière dans un DVD très utile *Mémoire d'école* qui complète l'annuaire des anciens (2008-2009).

La stratégie en matière de recherche



I – Vers une “jeune équipe”

Actuellement, les enseignants chercheurs de l'école (Professeurs : 3, Maîtres de conférences : 3, PAST : 2,5) sont dispersés dans plusieurs laboratoires rattachés à diverses universités (IRCAV EA 185 Université Paris 3; IDEAT UMR 8153 CNRS/Université Paris 1 ; LISAA EA 4120 Université de Marne la Vallée ; Centre d'histoire sociale du XX siècle UMR 8058 CNRS/Paris 1...).

Un PPF “Confluences cinématographiques, audiovisuelles, musicales et art de synthèse” a été construit dans la période du quadriennal 2006-2009 impliquant des chercheurs de certains laboratoires cités précédemment et d'autres établissements comme Paris 8 et Bordeaux 3.

Les enseignants-chercheurs de l'école, au sein de leurs laboratoires d'accueil, démontrent cependant une réelle autorité dans des travaux entièrement consacrés au processus de création dans toutes ses dimensions, idéologiques, techniques et artistiques. Malheureusement, cette dispersion donne parfois l'impression d'une absence de politique cohérente.

Le potentiel recherche est plutôt bien repéré, décrit et positionné dans le contexte national, voire international. Cependant, même si l'effectif des enseignants-chercheurs est limité, les avancées sont probantes sur deux versants clairement identifiés, celui de la recherche appliquée et celui de la recherche fondamentale.

L'école se définit comme une école professionnalisante, avant tout. En relation constante, pour cela, avec les milieux professionnels, où elle a rencontré une demande croissante de recherche appliquée dans certains domaines comme celui, largement ouvert, du numérique. Elle s'est ainsi associée aux projets de “cap digital” de l'Île-de-France qui est un “pôle de compétitivité des contenus numériques” issu d'un cluster d'entreprises de l'audiovisuel initié en 2002, plus précisément le 4^e pôle de compétitivité en France de part le nombre de projets en cours et les fonds levés : la région Île-de-France, acteur d'envergure à l'échelle mondiale pour la création et la fabrication des contenus numériques, est le 3^e producteur mondial en animation avec 90 % des studios français sur son territoire. C'est ainsi que l'école s'est impliquée dans le projet HD3D, deux lots lui ayant été attribués.

Selon la directrice, l'adhésion de l'ENS Louis Lumière à “cap digital” est le fruit de la stratégie de son prédécesseur et elle insiste sur sa volonté de prolonger ce choix ; l'école siège au CA de “cap digital”. L'école a par ailleurs obtenu une subvention d'équipement autour de 500 000 euros pour investir dans une chaîne numérique, de la captation à la diffusion, capable d'assister de grosses productions et par conséquent de conduire des expériences en grandeur réelle. Si le démarrage en 2007 a été lent, le premier chantier (cohérence et continuité de la perception visuelle) est achevé et le second (cohérence et continuité de la perception sonore) est en voie d'achèvement. Les caractéristiques de ces chantiers laissent entrevoir une convergence de recherche prometteuse, y compris avec l'axe “cinéma relief” déjà bien en place dans l'école.

Ainsi l'ENS Louis Lumière peut faire la preuve de ses capacités à produire de la recherche appliquée de haute qualité. Pour la directrice, ces chantiers ont constitué un “déclat” pour ce qui concerne une clarification des orientations de la recherche à Louis Lumière, ce qui a conduit à la demande de création de “jeune équipe”. Les enseignants-chercheurs considèrent qu'il est indispensable de créer un lien entre recherches appliquées et recherches fondamentales. Il ne s'agit pas de ne pas répondre à la demande des industriels, tout au contraire, mais d'y répondre à l'aide de propositions innovantes qui maintiennent un accrochage aux recherches fondamentales. Dans ces conditions, la demande de création d'une “jeune équipe” ne doit en aucun cas se faire au détriment des liens avec les laboratoires d'accueil actuels, liens qui justement permettent cet accrochage. Il est clair qu'une stratégie de recherche de ce type protégera l'école de dérives technicistes et d'une trop grande sujétion à des demandes trop ciblées.

En outre, un petit nombre d'étudiants de Louis Lumière veulent continuer en thèse ; le niveau de certains mémoires de fin d'études est comparable à des mémoires de M2R. La demande de faire du diplôme de l'école un master s'appuie en partie sur ce constat.

La création de la “jeune équipe” permettra de sédentariser un peu plus les chercheurs, de leur offrir une structure et des moyens à la mesure d’une stratégie légitime et de rendre plus lisible leur activité de recherche. Ainsi master et “jeune équipe” témoigneront que l’école a toute sa place dans l’enseignement supérieur.

Cependant, il importe de vaincre les réticences de certains enseignants-chercheurs, apparues au cours des entretiens. Il conviendrait de désigner un responsable coordinateur et d’engager une politique de transformation d’emplois et de recrutement visant à augmenter le potentiel d’enseignants-chercheurs.

II – La valorisation

Louis Lumière est un établissement souvent qualifié de discret ; c’est sans doute un de ses points faibles en matière de valorisation. Actuellement, les choses changent sous l’impulsion de la nouvelle direction qui souhaite prolonger et amplifier les choix du précédent directeur en faveur de la recherche et de la valorisation, en développant la stratégie de partenariat avec le public et le privé.

Il est donc indispensable de créer, simultanément à la naissance de la “jeune équipe”, une direction de la recherche avec un personnel compétent en matière de contrats et de brevets, distinct de la communication, mais en liaison constante avec cette dernière. Cette stratégie permettrait d’assurer à la fois la valorisation et le resserrement avec le monde économique (les deux choses étant étroitement imbriquées) social et institutionnel.

La gestion des brevets et de la propriété intellectuelle est à développer. C’est l’enjeu des partenariats engagés avec les sociétés Mikros Image et Quinta Industries. Pour l’instant, il est question de projets en collaboration, sur le partage de développements de logiciels, avec les services R&D des entreprises. Le programme de recherche avec la société OCÉ, qui porte sur l’élaboration de protocoles psychophysiques d’évaluation des images et l’amélioration des processus de mastérisation de l’image et des algorithmes embarqués de gestion de la couleur, a donné naissance à un mémoire sur la psychophysique, dont la présentation a prouvé clairement qu’il s’agissait d’une authentique recherche à valoriser. Ces partenariats font l’objet pour l’instant de conventions cadres.

Depuis 2003, l’ENSLM mène une politique éditoriale propre avec la publication annuelle du cahier Louis Lumière dont elle finance entièrement l’édition, la publication et en partie la diffusion prise en charge principalement par les Éditions Scope. De son côté, le centre de documentation et d’information de l’école a entrepris la constitution d’un fichier “bibliothèques universitaires” afin de diffuser la revue auprès de ce réseau, dès septembre 2010. C’est une volonté de fédérer et de valoriser directement les activités de création, de recherche et de création-recherche des enseignants-chercheurs dans l’attente de l’habilitation de la “jeune équipe”.

En outre, certaines publications d’enseignants-chercheurs de l’école, bien ciblées, peuvent bénéficier du contrat de partenariat passé entre l’ENSLM et les Éditions Dunod, notamment¹.

De manière régulière, l’école envoie ses productions dans près de 150 festivals, en France et à l’étranger.

Enfin, en ce qui concerne d’autres partenariats publics, l’école a organisé une série de colloques avec le LISAA (Université Paris Est) et des écoles présentes sur le campus de la cité Descartes.

Si la politique de partenariat public et privé donne de bons résultats qui valorisent l’école, jointe à la politique éditoriale pleine de promesses, la maîtrise de la valorisation et des transferts, en revanche, n’est pas encore à la mesure de l’ambition de l’école dont on attend plus de lisibilité dans un domaine où elle a des pratiques et une présence réelles.

¹ Comme dans le cas de l’ouvrage *Traitement du signal audiovisuel - Applications avec Pure Data* (livre + DVD), par Laurent Millot, coédité par Dunod et ENS Louis-Lumière.

La stratégie en matière de formation



I – Orientations, articulations et mutations du cursus

L'école bénéficie d'une notoriété exemplaire auprès des étudiants, fortement relayée par le milieu professionnel. Les diplômes successifs ont renforcé une image solide et reconnue, en raison des orientations et des contenus clairement définis.

La formation actuelle se déroule après un recrutement sur concours à Bac +2 sur trois ans. Cette formation, professionnalisante, est sanctionnée par un diplôme reconnu et recherché par les professions de l'image et du son. L'école comporte trois sections : photographie, cinéma et son. La première année propose un ensemble d'enseignements fondamentaux dans chaque section, certains cours pouvant être communs aux trois spécialités, d'autres à deux seulement et permet de plus la maîtrise des différents matériels. Les études se poursuivent par un approfondissement spécialisé en deuxième année (3^e et 4^e semestres) avec une réalisation de projets pour déboucher sur des majeures¹ (5^e semestre) qui dessinent des chemins plus clairs en direction des métiers, sans oublier de préparer à la recherche afin de donner à l'étudiant les armes nécessaires à la rédaction de son mémoire (6^e semestre). Ce mémoire comporte une partie théorique et une partie pratique qui peut-être réalisée sous des formes diverses, éventuellement à l'étranger et dans ce cas la soutenance peut avoir lieu en septembre. L'école finance le mémoire à hauteur de 610 €/étudiant et tout est mis en œuvre pour que l'étudiant puisse l'élaborer dans les meilleures conditions. Le travail peut aller jusqu'au dépôt de brevets. Toutefois, on peut regretter que le jury devant lequel ce mémoire est soutenu ne comporte pas toujours de représentant de la profession.

En 2001, l'école a repensé et redéfini l'organisation et les moyens dédiés à son offre de formation. Pour ce faire, une politique de cahier des charges des études a été mise en place.

Cette pratique des "cahiers des charges" propres aux UE de chaque semestre, notamment dans le cadre des réalisations, est à retenir et à encourager. Réactualisés entre 2000 et 2002, ces cahiers des charges sont les seuls outils permettant l'adaptation de la formation initiale aux moyens et aux objectifs, et ont valeur de contrat pédagogique vis-à-vis des étudiants.

Des cahiers qu'il faudra réactualiser en fonction des bouleversements que ne va pas manquer de produire l'abandon des supports argentiques par les industriels. Si la pellicule 35 mm est encore là pour quelques années, les responsables de l'école ont anticipé la secousse en introduisant la Haute définition numérique dans l'enseignement il y a 4 ans avec, pour conséquences, notamment, le déplacement de la sensitométrie en 2^e année et l'enseignement du signal vidéo rendu inéluctable : c'est le "passage du sensitogramme à l'oscilloscope".

La gestion des productions de films dans le parcours cinéma impose le rythme de la formation, chaque étudiant écrit une fiction durant le 2^e semestre de la première année, et puis tous les étudiants votent pour retenir les meilleurs scénarios, puisque seulement 4 films seront réalisés en septembre de la deuxième année en décors extérieurs ou en studio. Tous les décors sont réalisés en partenariat avec la FEMIS, car l'ENSL n'a pas de section "décor" (la FEMIS paye les ouvriers et l'ENSL fournit le matériel). À noter que pour le film de la deuxième année, l'école impose de tourner sur pellicule en 35 mm et en numérique HD (haute définition) mais le choix du sujet reste libre. En 3^e année, les étudiants sont répartis dans les différentes majeures, "documentaire", "effets visuels en pré et postproduction", "caméra et acteur" et préparent leur mémoire de fin d'études. Cette gestion habile pose cependant quelques problèmes à la section son (voir plus bas) et ne donne pas à l'écriture toute la place qu'elle devrait avoir. Les scénarios retenus sont avant tout des "supports techniques" de formation aux gestes professionnels et non des problèmes artistiques à résoudre. Une politique laissant plus de place à des auteurs, dans un cadre de gestion tout aussi rigoureux, devrait être pensée.

¹ Spécialité photographie : 2 majeures, "l'Art et la méthode exacerbée", "psycho-physique de l'image" ; spécialité cinéma : 3 majeures, "la caméra et l'acteur", "effets visuels en pré et postproduction", "documentaire" ; spécialité son : avec trois majeures, "cinéma", "documentaire" et "scénographie sonore" sous l'angle du pôle Pratiques instrumentales et du pôle Sciences-Technologie-Techniques. Une autre majeure Jeux vidéos est en projet.

Pour le parcours Photographie, l'école doit être une interconnexion favorisant les passerelles entre les Arts et les Sciences afin de transmettre une maîtrise du substrat photographique liée à une préoccupation artistique. Aujourd'hui, la distinction entre prise de vue et traitement de l'image s'estompe puisque avec l'émergence du numérique ces deux axes ont fusionné. Par ailleurs, depuis quelque temps, le développement des POM (Petite œuvre multimédia-images animées) redéfinit les contours des métiers de la photographie à la frontière du cinéma.

La spécialité son a connu depuis 3 ans des ajustements importants afin de trouver une cohérence dans l'enchaînement des enseignements. La semestrialisation a eu des aspects positifs mais la rigidité du découpage a entraîné des problèmes (enseignements qui "débordent"). En particulier les stages qui se déroulaient en juin sont maintenant repoussés en juillet et août. Le coordinateur de ce parcours a beaucoup insisté sur la vocation de l'école à être généraliste et faire en sorte que les élèves sortent de leurs études en étant capables de travailler dans tous les domaines du son, d'où la nécessité de développer la transversalité de l'enseignement. Le lien cinéma/son est évident, mais le coordinateur de la spécialité imagine un rapprochement de la majeure "scénographie sonore" avec la spécialité photographie.

Au-delà du champ traditionnel de la formation à des métiers, tels qu'ils apparaissent dans ces majeures, on constate un élargissement des domaines artistiques concernés. C'est le cas notamment de la majeure "scénographies sonores" de la spécialité son appliquée au spectacle vivant, aux espaces publics ou muséaux.

Les liens sous-jacents entre majeures, mémoires et axes de recherche (spatialisation sonore, cohérence et continuité de la perception visuelle, cinéma relief HD, génétique de la création cinématographique) sont repérables et dessinent un fond cohérent au développement du projet, le dernier axe identifiant la transversalité de certains enseignements et assurant ainsi une cohésion à l'ensemble, certes en construction, mais en bonne voie.

Le secteur de la postproduction de l'image et du son est sans doute celui qui obéit le moins aux attentes d'une partie du monde professionnel. En réalité, on s'aperçoit que c'est dans ce domaine que les propositions de recherche appliquée sont les plus prometteuses. Le choix de ne pas acquérir des matériels au coût prohibitif pour former des professionnels de la postproduction se comprend également par la rapide obsolescence des outils. Cependant une lisibilité plus claire concernant la place de l'enseignement de la postproduction semble nécessaire. La qualité des intervenants professionnels en la matière (on pense notamment au montage son et au mixage), n'est pas mise en avant. Par ailleurs cette question renvoie à une politique des stages en matière de postproduction, insuffisamment pensée.

L'enseignement des langues concerne essentiellement l'anglais, dont la maîtrise constitue une nécessité pour l'insertion professionnelle des étudiants et la conduite de la recherche (chaque étudiant rédige un abstract pour son mémoire). L'objectif visé est l'autonomie de l'étudiant (au niveau B du cadre européen commun de référence). En complément il existe des cours d'espagnol et d'allemand. L'organisation est claire et le programme pédagogique pertinent. Un voyage d'études de 4 jours à Londres à la London Film School dans le courant de la troisième année fait toujours apparaître le bien-fondé des échanges en situation réelle et révèle les insuffisances des niveaux. Cependant il serait opportun, tout en gardant la structure actuelle de l'enseignement, d'envisager la délivrance d'une certification, l'installation d'une salle informatique dédiée à l'enseignement des langues (comprenant l'auto-formation et l'enseignement à distance). Enfin le programme devrait prendre un tour plus appliqué à l'audiovisuel, par le truchement, notamment, d'un exercice proche de la traduction de films : sous-titrage ou/et postsynchronisation.

Ces transformations de la formation de l'école ont conduit l'établissement à demander une habilitation au grade de master avec trois options. Cette homologation associée au développement d'une recherche dépassant "l'antagonisme" fondamentale/appliquée est susceptible d'améliorer la visibilité de l'école dans l'enseignement supérieur. Cette évolution confirme bien le passage à l'enseignement universitaire. C'est une authentique mastérisation dont la réussite dépend de l'accroissement du potentiel d'enseignants-chercheurs et de l'adossement à la recherche.

Ce nouveau programme a toujours l'ambition de donner à la profession des cadres supérieurs et des créateurs chargés de toutes les missions qui caractérisent le processus de fabrication des films mais veut aussi ne pas réduire les apprentissages pratiques à la reproduction de l'existant, mais de poursuivre en l'enrichissant l'équilibre entre l'attente professionnelle et l'apport des activités de recherche. C'est là le moyen de préparer les étudiants à être des innovateurs afin de pouvoir répondre à ce que l'audiovisuel a d'imprévisible aujourd'hui.

II – Insertion professionnelle

Le soutien à l'insertion professionnelle des étudiants passe par des stages obligatoires, choisis ou non par l'école, afin de développer leurs contacts et d'améliorer la connaissance de leur prochain milieu professionnel.

Toutes les personnes rencontrées reconnaissent la nécessité des stages tout en regrettant pour la plupart qu'il n'y ait pas assez de temps qui leur soit réservé dans les cursus. Des témoignages insistent et reprochent un certain manque de mobilité : par exemple, le cursus cinéma est tellement chargé que les étudiants du parcours n'ont pas le temps de trouver, ni d'effectuer de stages ou alors durant les vacances, hors scolarité, là où la concurrence est la plus forte. De fait l'insertion professionnelle semble reposer essentiellement sur le réseau des "anciens" et la réputation de l'école. Une récente enquête sur l'insertion professionnelle (les promotions de 2002 à 2006 avec 50 % de réponses) a permis de vérifier la pertinence des formations et de suivre le parcours des étudiants après l'obtention du diplôme, des parcours très hétérogènes qui prouvent le bien-fondé des orientations généralistes de la formation (pour certains quatre fonctions en trois ans avant une spécialisation plus établie). Ainsi, les conditions d'accès à la 1^{re} activité sont jugées globalement satisfaisantes et relativement rapides (en majorité < 6 mois), avec le statut d'intermittent pour le cinéma et le son, d'indépendant pour le métier de photographe ou de salarié, cadre pour la photographie et la postproduction où la rémunération va de 15 000 à 32 000 € dès la première année. Cette étude d'insertion est à la fois une information clé pour l'offre de formation et un indicateur d'évaluation de l'efficacité de sa mise en œuvre. C'est pour cette raison que la direction envisage de créer un observatoire des parcours des anciens. Le parrainage, selon le président de l'AEVLL, (Association des anciens élèves Vaugirard-Louis Lumière), contribue fortement à resserrer les liens entre l'école et le milieu professionnel. Ce parrainage est proposé depuis mars 2004 à tous les étudiants de deuxième année. Chaque étudiant désirant se faire parrainer répond à un questionnaire et l'AEVLL se charge de trouver, dans les membres professionnels actifs de son association, le parrain idéal. Cependant, tous les étudiants ne trouvent pas de parrains. Par exemple, l'année précédente, si pour le cinéma, 16 élèves sur 16 ont été parrainés et pour le son 13 sur 13, il n'en a pas été de même pour la photographie où seulement 4 élèves sur 11 ont été "parrainés" au motif que les étudiants étaient plus axés sur la recherche quand les parrains cherchaient des praticiens. Y aurait-il là le signe d'une faible adaptation de ce secteur à la recherche ou bien le signe d'une évolution du métier mal interprétée ?

Le suivi de l'insertion professionnelle et notamment la politique menée en la matière doit évoluer en maintenant trois actions concomitantes : communiquer sur la valeur des contenus pédagogiques, organiser le suivi des étudiants en stage, observer les évolutions des métiers et des pratiques professionnelles et en débattre avec le milieu. Cette politique pourrait avoir de fâcheuses incidences si elle relevait d'une simple volonté d'adéquation de la formation aux besoins des entreprises du secteur. Il va sans dire qu'avec l'instauration des "majeures" l'insertion professionnelle visée ne peut passer que par une interrogation de l'évolution des métiers et la nécessité de l'innovation.

C'est pourquoi l'école doit s'appuyer un peu plus solidement sur des partenariats de référence tels la CST, la FICAM, l'AES, La Cité de la musique entre autres, finalement avec des institutions toujours plus exigeantes.

III – La politique documentaire.

Le CDI a initié et développé la mise en ligne des mémoires, créé un accompagnement des étudiants par l'enseignement d'éléments méthodologiques. Un cours de recherche documentaire pour les étudiants de photographie existera en 2009-2010. Pour assurer ce suivi, le CDI est présent aux soutenances de mémoires. Dans le courant de l'année 2009-2010, il est prévu de mettre en ligne l'intégralité des parties écrites des mémoires de fin d'études réalisés à l'école depuis 2005.

Cette mise en ligne fait d'ailleurs partie d'un projet global :

- Création du catalogue du fonds sur support électronique et mise en ligne interne (intranet) avant la mise en ligne sur Internet : 4 000 ouvrages (2 700 en 2007), un choix large et pertinent de périodiques grand public et spécialisés, un fonds de mémoires (48/an) et un fonds des productions audiovisuelles de l'école.
- Accès au SUDOC (Remarque : les étudiants ont accès à la BU de l'Université de Marne-la-Vallée).
- Développement de fonds adaptés aux travaux des laboratoires de l'école (lumière, conservation...).
- Structurer et organiser les archives (fonds spécifique-photographies, films, livres et périodiques).
- Créer un équilibre entre "sciences dures" et esthétique, sciences humaines et sociales, au sein des collections.

Pour ce faire, le CDI dispose d'un budget de 12 000 €/an, en augmentation de 100 % en deux ans.

Le CDI, qui se charge d'inscrire les films des étudiants à différents festivals, a également un rôle patrimonial : en 2006, l'ENSL a produit un double DVD¹ à l'occasion de son 80^e anniversaire qui comportait une partie "mémoire vive" consacrée à de nombreux témoignages d'anciens et surtout une deuxième partie "patrimoine" composée de quelques films de fin d'études dont la découverte prouve l'ancrage de l'ENSL dans la vie du cinéma français. Il est clair que le centre est désormais un activateur majeur de l'évolution de l'école vers l'enseignement supérieur et la recherche. Dans cette optique, le CDI devra collaborer étroitement avec la communication (c'est déjà le cas) et la future direction de la recherche. À ce titre, il n'est plus possible de ne pas constituer une vidéothèque digne des nouvelles orientations. Enfin, il est urgent de ne plus attendre et de recommander une visibilité bien plus importante du CDI dans les documents remis aux étudiants, en insistant sur la pertinence de sa fréquentation pendant le cursus.

IV – Formation professionnelle continue (FPC)

Le programme ambitieux de la FPC est l'aboutissement du processus d'une formation passée par diverses formes (Auvigraph, Greta) qui ont grandement contribué à établir sa notoriété actuelle.

Ces anciennes structures offraient la possibilité du "cours du soir" qui permettait d'accéder entre autre au BTS cinéma et photo lorsque l'école était encore dans Paris avec le statut de lycée d'État. C'était un véritable ascenseur dans la mobilité professionnelle.

Aujourd'hui, l'éventail de l'offre comporte un choix de stages spécifiques en photographie (11 stages), en cinéma (16 stages) et en son (5 stages), mais la formation d'opérateur projectionniste n'est plus assurée.

Un des atouts de l'école est de pouvoir disposer d'enseignants de haut niveau susceptibles d'être mobilisés pour participer à ces plans de formation ; cette activité permet aussi le financement des équipements ou des locations pour une plus grande autonomie de fonctionnement, et pour la mise en place de nouvelles formations pilotes comme la postproduction numérique des images (du montage à l'étalonnage en passant par les effets spéciaux et les effets visuels), ainsi que les problématiques industrielles de calibrage des outils et de cohérence visuelle qui font l'objet de recherches et de mesures à l'école au sein du pôle physique de l'image².

Cependant, il s'agit d'occuper les studios et autres installations de l'école durant les périodes de non-utilisation des locaux et des matériels par la formation initiale pour rentabiliser au mieux les actions ; la difficulté étant de tenir les engagements du "catalogue" et de faire coïncider la disponibilité des plateaux avec celle des intervenants.

Par ailleurs, en l'état actuel des forces de la FPC, les contrats en alternance sont irréalisables et le principe de la création des formations diplômantes est écarté. De plus, la VAE concerne essentiellement les diplômés de l'école lorsqu'elle était encore un lycée professionnel.

Au présent, et compte tenu des mutations en cours des industries techniques (laboratoires par exemple) la FPC propose des partenariats de réflexion pour les formations devenues indispensables, avec comme première étape un bilan de compétences des personnels pour affiner les projets. C'est une option envisagée en direction des entreprises de la future "Cité du cinéma".

V – Interrogations, perspectives et enjeux de la formation initiale

La formation de haut niveau dans les domaines du son, du cinéma et de la photographie, dispensée par l'école, répond aux besoins de qualifications supérieures de la profession avec une mutation en cours qui est aussi un ajustement salutaire entre la formation et l'emploi, même si le lien formation/recherche préconisé par l'école n'a pas encore trouvé une articulation symbiotique. Les mutations de la formation provoquent des grincements, essentiellement liés à des problèmes de communication interne au sujet de l'avenir de l'école.

¹ DVD *Mémoires vives 1926-2006*, Production Louis Lumière, École nationale supérieure, 2006.

² Auto-évaluation in document *Contractualisation Vague D 2010-2013*.

Le cursus semestrialisé mis en place doit déboucher sur une profonde réflexion concernant les conditions d'accès à l'école. Si le principe du concours ne peut être remis en cause, il sera désormais possible – sous certaines conditions qui restent à fixer – d'admettre d'autres candidats (soit en raison d'équivalences universitaires, soit en raison de leurs acquis professionnels) aux niveaux M1 et M2. De même, la possibilité pour les étudiants de l'ENS Louis Lumière, titulaires du grade de master, de s'inscrire en thèse ouvrira *de facto* cette possibilité à des étudiants extérieurs, sous réserve de l'admission de leur projet en adéquation avec le projet recherche et l'accord d'un des professeurs de l'école. Un changement qui peut faire de l'ENSL un acteur performant de formation tout au long de la vie, car ces possibilités qui concernent des étudiants étrangers formés de façon équivalente dans leurs pays d'origine, peuvent aussi concerner des professionnels de haut niveau désireux de s'inscrire en thèse, après avoir obtenu une VAE.

Ces changements seront graduels et progressifs, mais la promotion de professionnels à un haut niveau universitaire peut être une façon très efficace de rendre "visible" le projet de l'école et d'y gagner la reconnaissance ou la considération du milieu industriel. De ce point de vue il est clair que la question des évolutions de la formation initiale est très liée à celle du développement de la recherche qui doit être le centre de gravité de la nouvelle stratégie de formation.

La voie choisie, entre école technique et recherche universitaire, est légitime, mais il serait prudent de repenser l'architecture de l'enseignement en transformant le diplôme actuel en un seul master avec trois spécialités, son, cinéma et photographie puisque la structure offre déjà des mutualisations importantes. Avec un tronc commun plus cohérent et conséquent, ce serait un choix plus conforme aux objectifs de former des "généralistes".

Stratégie en matière de vie étudiante



Choix, conditions de vie, attentes

Il ressort des entretiens menés auprès des étudiants que l'attractivité de l'école Louis Lumière repose sur des éléments variables suivant les sections comme par exemple la pluralité de l'enseignement, les moyens techniques, l'utilité de l'aspect scientifique de l'enseignement dans l'approche pratique, l'originalité de l'approche technologique.

Pour tous, l'éloignement de Paris est un handicap, car le trajet n'est pas une mince affaire et compte tenu des emplois du temps il est difficile de "profiter" des possibilités culturelles de la capitale. La plupart reconnaissent cependant que les étudiants sont soudés, surtout au niveau des trois sections, car les emplois du temps ne permettent que peu les croisements.

Une cafétéria a été créée pour offrir un lieu de rencontre et un espace de restauration aux étudiants, mais c'est un dispositif qui supplée à peine les carences structurelles dues à l'isolement géographique.

Le bureau des élèves (BDE) ou l'Association de promotion de l'école Louis Lumière (APELL) organisent des semaines au ski ou encore des soirées diverses avec non seulement les élèves de l'école mais aussi des étudiants de Paris 8, de l'école d'architecture de Marne-la-Vallée (...). Il n'y a pas de budget alloué au BDE, mais lorsqu'un projet est mis sur pied, les responsables du BDE demandent à la direction un soutien financier dont les limites varient d'une année sur l'autre (entre 2 000 à 3 000 € par an).

Il n'y a pas ou peu de vie sportive, la vie culturelle partagée est limitée, les relations avec le CROUS n'existent pas.

Le pilotage central de la vie étudiante est localisé au secrétariat général.

Selon la secrétaire générale il n'y pas vraiment d'hétérogénéité sociale à Louis Lumière. Si les parcours avant d'entrer dans l'école sont divers et variés (BTS audiovisuel, médecine, droit, etc.), tous les étudiants viennent plus ou moins du même milieu social : "Ce sont des étudiants dont les parents ont des professions libérales ou bien sont enseignants". On peut donc dire qu'il ne s'agit pas d'un lieu de mélange social. On compte 27 boursiers sur 150 étudiants. Si des étudiants se retrouvent dans une situation économique problématique, l'école peut leur allouer un prêt d'honneur de 2000 € ou leur proposer un emploi temporaire. Cette année, deux élèves en bénéficient, mais tous ne semblent pas être au courant de cette mesure.

L'école ne dispose de service médical. Si les étudiants ont besoin de voir un médecin, ils peuvent s'adresser au médecin de l'Université de Créteil et c'est à l'Université de Marne-la-Vallée que se trouve l'assistante sociale.

Les étudiants rencontrés aimeraient que l'école soutienne davantage leurs projets personnels. En effet, si la direction de l'école ne leur interdit pas de mener des projets en parallèle, elle ne les soutient pas lors de leur réalisation. Par exemple, l'association ENTRE, qui regroupait 16 élèves de la section photo de plusieurs promotions, a eu un projet sélectionné pour *Le Mois de la photographie* à Paris, sans pour autant recevoir le moindre soutien de la direction. Pour eux, c'est comme si l'école ne leur reconnaissait pas le rôle de vecteur de communication et de rayonnement vers l'extérieur de l'image de l'école qu'ils assurent dans l'ombre et sans soutien.

De même, ils souhaiteraient que l'école diffuse un peu mieux leurs films, sans savoir que l'école loue régulièrement une salle près de la gare de Lyon à Paris pour la projection de leurs travaux devant des professionnels.

Enfin, ils réclament plus d'intervenants extérieurs pour bénéficier de plusieurs points de vue comme le préconise un réalisateur, ancien de l'école, qui revendique sa manière de voir le métier, tout en sachant que ça n'est pas la seule possible, puisqu'il n'y a pas une vérité artistique mesurable. Globalement, les sentiments recueillis font état d'un manque de communication sur la philosophie de l'école. La représentativité des étudiants dans les instances de l'école ne doit pas être de circonstance ou purement formelle. Leur information sur la gestion et les orientations doit leur permettre d'être acteurs de leur formation et pas seulement consommateurs passifs de services qui leur seraient dus au titre du prestige de l'école. À ce titre, le contrat citoyen de l'école avec ses étudiants n'apparaît pas, et du coup, les efforts faits en leur direction peuvent parfois passer inaperçus.

En résumé, si les conditions d'apprentissage sont plutôt bonnes, la vie étudiante n'est pas vraiment florissante. La lecture des documents fournis et le constat in situ conduisent à penser que la direction aurait tout intérêt à se préoccuper de la communication interne et d'inciter les étudiants à s'impliquer davantage dans les décisions concernant la vie de l'établissement.

Stratégie en matière de relations extérieures



Il existe une véritable mutualisation d'activités entre la FEMIS et l'ENSL au niveau de la conception des décors, avec en plus un représentant de l'école qui siège au conseil d'administration de la FEMIS, ce qui témoigne d'une réelle collaboration entre les deux écoles.

Les autres partenariats repérés le sont surtout dans le domaine de la pédagogie et de l'expérimentation : l'Institut technique du maquillage pour les films de l'école, l'ENSAD pour le décor des films de l'école, l'école d'architecture de Clermont-Ferrand ainsi que le conservatoire régional de Clermont-Ferrand et ArtFx pour le partage des activités de l'atelier cinéma du festival du court-métrage de Clermont, le CERGE pour des cours d'électronique, les Gobelins pour la collaboration au niveau de l'édition de travaux photo, La Cité de la musique pour la captation sonore et photographique de master class, La Maison européenne de la photographie pour l'exposition et la projection de travaux d'étudiants.

Par ailleurs si l'ENSL n'était pas efficacement impliquée dans ces relations avec les collectivités¹, les pôles de compétitivité et les organismes aménageurs, il n'y aurait jamais eu de subvention à la mesure de ce que représente l'achat d'une plateforme HD (cinéma numérique) qui a eu l'énorme avantage de mettre l'ENSL au cœur des pratiques et des réflexions qui relèvent de la numérisation du processus de la création audiovisuelle.

Les relations extérieures de l'école avec les milieux socio-économiques existent et sont symbolisées par le fait qu'une représentante de ce milieu est présidente du conseil d'administration de l'école.

Les partenariats existent aussi avec des fournisseurs, des industriels et des prestataires, qui apportent leur aide à l'école (accès au matériel, tarifs préférentiels) et avec qui les étudiants, futurs professionnels, travailleront. Il s'agit d'un soutien qui relève là aussi d'une bonne perception de l'établissement par le secteur économique concerné. Tout l'enjeu de l'ENS Louis Lumière réside dans la préservation de ces partenariats "attentifs" en vue de les associer à ses projets d'avenir. Il est rare de voir un établissement public bénéficier d'un soutien du monde professionnel construit sur des générations et conscient de la chaîne des enjeux – pédagogiques, industriels et artistiques – dont dépend sa survie. Ce monde est une "famille", sur laquelle Louis Lumière appuie aussi son identité. Mais désormais, relever le défi des mutations technologiques et économiques actuelles impose à l'école d'associer autrement ces partenaires, en les convainquant du bien-fondé de son intégration au sein de l'enseignement supérieur, incluant précisément son projet de recherche.

Pour revenir à la diversité des partenariats et compléter la donne, les principaux syndicats (patronat et salariés), professionnels (AFC, FICAM, SNTR, SNTPT, UPC) sont présents au sein du conseil d'administration de l'école aux côtés de la tutelle de l'État (CNC et MESR).

Cette présence ne se manifeste pas qu'au seul niveau administratif et technique.

D'autre part, plusieurs actions avec les associations ou syndicats professionnels sont menées dans le cadre de salons ou de festivals (Clermont-Ferrand, Cannes). Ces manifestations servent à valoriser le travail des étudiants tout en favorisant les rencontres sur des sujets débattus par et dans la profession.

Les partenariats avec la Commission supérieure technique de l'image et du son et la Fédération des industries du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia n'ont pas été détaillés lors de la visite.

Globalement, il ressort de ces partenariats que l'ENS Louis Lumière est dans une relation dynamique avec les organismes représentatifs de la profession et partant, avec le monde du travail qui la concerne.

Il n'est sans doute pas inutile, dans le cadre de la stratégie globale des relations extérieures, d'insister sur le repère que l'école représente aujourd'hui pour l'ensemble de la profession, soumise à de multiples interrogations sur son avenir. Aussi, l'ENS Louis Lumière doit continuer à trouver le juste équilibre entre les missions confiées par ses tutelles, la reconnaissance des professionnels et les attentes du secteur de l'économie spécifique.

¹ Essentiellement des subventions du conseil général de la Seine-Saint-Denis en 2005 et 2006 d'un montant total de 450 000 euros.

Stratégie en matière de relations internationales



Les coopérations internationales en matière de recherche et de formation ne constituent pas la part majeure des activités de l'école. Néanmoins, il règne dans ce secteur un léger frémissement au développement, comme en matière de formation professionnelle avec la FIAT (Fédération internationale des archives de télévision), avec le Costa Rica pour un partenariat de formation de formateurs et plus généralement avec le MAE pour des colloques, des tables rondes et des séminaires en Europe et dans le monde.

En outre, et après un étrange retrait, l'école est redevenue membre titulaire du CILECT (Centre international de liaison des écoles de cinéma et de télévision) et du GEECT (Groupement européen des écoles de cinéma et de télévision) pour mieux retrouver le chemin des confrontations pédagogiques, scientifiques et artistiques et celui des échanges d'enseignants (avec l'Alba de Beyrouth et l'INA du Costa Rica par exemple) ou de l'accueil des étudiants dans le cadre de conventions bilatérales (avec des écoles du Mexique, d'Argentine, de Cuba, de la Nouvelle-Zélande pour la formation initiale). Cependant, la réalisation de coproduction entre écoles s'est prolongée : toutefois l'expérience avec l'université brésilienne Fluminense pour un documentaire en Amazonie n'a pu être renouvelée, en raison des difficultés d'accompagnement et de non-pertinence pédagogique.

Il faut dire que la mobilité des étudiants ne semble pas facile à réaliser avant la troisième année pour des raisons d'emploi du temps, mais aussi parce que le corps enseignant ne fait pas grand-chose pour l'encourager pendant le cursus traditionnel. Autrement dit, les étudiants partent plus généralement après leur diplôme pour une durée de 6 mois (couverture officielle de l'école). Cependant la situation serait en voie de se débloquer depuis que les programmes sont organisés par semestres.

La mobilité des étudiants n'est pas encore à la mesure des ambitions d'ouverture de l'école. Pour le devenir elle devra être considérée comme un activateur de la pédagogie, avec une place précise dans la refonte des programmes : cela dépend de la stratégie de la direction.

Actuellement, dans le cadre des échanges, 2 étudiants français quittent l'école pour 5 étudiants étrangers qui la rejoignent essentiellement pour des raisons de technicité et de travaux pratiques spécifiques à l'enseignement de l'audiovisuel.

Enfin, peu d'enseignants participent à des échanges avec d'autres écoles étrangères, ateliers ou autres interventions alors que les occasions ne manquent pas.

C'est un secteur à ne pas négliger. Certes, l'ENSL affiche une nouvelle stratégie dans le domaine, mais il est urgent de ne pas attendre et de développer des échanges plus toniques, surtout dans le domaine de la recherche pour offrir à la "jeune équipe" l'ouverture nécessaire à son émancipation.

Compte tenu de l'état du recrutement d'enseignants-chercheurs, il serait sans doute aussi pertinent d'envisager la présence de professeurs étrangers invités, avec pour mission officielle, une activité à la fois pédagogique et de recherche. C'est un choix qui peut satisfaire à la fois le besoin de la diversité réclamée par les étudiants et l'enrichissement de la recherche.

La gouvernance



I – Organisation, pilotage

L'école a une direction forte. La directrice, "plébiscitée" par le conseil d'administration de l'école en 2007, est très présente, très active, voire interventionniste. Elle a la confiance du conseil d'administration et particulièrement de sa présidente. La directrice explique en partie sa nomination par l'attitude des personnels au moment du départ de son prédécesseur. L'enjeu était vital ; l'école venait d'entreprendre un redressement important, après une période de crise profonde¹, pendant laquelle l'esprit d'école s'est imposé. On mesure le sentiment d'appartenance, la fierté d'être, de faire et de faire perdurer une institution. Le choix de prendre quelqu'un de l'intérieur, quelqu'un du sérail, procédait de cette volonté de garder l'esprit de l'école², mais peut-être aussi d'une crainte du changement.

L'équipe de direction a été étoffée, dans le respect et le prolongement du travail entrepris par son prédécesseur. À côté du secrétaire général et du directeur des études ont été installés un responsable de la communication, un chargé de mission "concours et recherche" et un directeur de la formation professionnelle continue. Enfin, l'école s'est dotée d'un service d'appui informatique. La direction des études, devenue direction de la formation initiale, avec le remplacement de la personne désignée par l'ancienne direction, est censée assurer un relais dynamique entre la direction et les enseignants et contribuer à une veille pédagogique constante ; elle doit aussi instruire les propositions des enseignants en direction d'un Conseil pédagogique, technique et artistique (CPTA) qui les transmet au conseil d'administration.

L'équipe de direction est au four et au moulin et rapporte cet état de fait à la faiblesse ou à l'inexistence des structures intermédiaires. Le conseil d'administration n'est réuni que quatre fois par an et a, le plus souvent, pour objet de faire face à des actes de gestion plutôt qu'à des choix politiques. Il est peu alimenté par des commissions en amont, sinon par la commission du budget, 3 fois l'an. L'autre structure de concertation, le Conseil pédagogique technique et artistique (CPTA), fonctionnerait un peu comme un collectif ou bien une assemblée générale des personnels, en l'absence des étudiants, un conseil dont il serait bien de revoir l'organisation et les missions.

Pourtant la gestion est participative. L'équipe de direction est une équipe sans clivage de castes où les statuts ne sont pas prégnants par rapport aux métiers, mais il en découle une insuffisante formalisation des étapes devant la communauté, une incertitude sur les échéances, des rumeurs, voire des cabales. La communauté elle-même n'est pas entièrement homogène, une partie des BIATOSS³ ne se sent pas complètement partie prenante des enjeux.

Néanmoins, l'établissement sait réunir les informations relatives à son auto-évaluation, qu'il s'agisse de la recherche, de la pédagogie et de l'insertion professionnelle, de la gestion des ressources humaines, du patrimoine ou de sa comptabilité, même si en Gestion des ressources humaines (GRH), la faiblesse des effectifs rend hasardeuse une lecture statistique des tendances, et même si, alors que la comptabilité est remarquablement tenue, la lecture des performances au travers des destinations de la LOLF est sans doute inappropriée.

II – Gestion des ressources humaines

Elle est paradoxale. Les choix devraient être faciles, du fait du très petit nombre d'emplois, et de personnels : organigramme des compétences, définition des services, identification des besoins d'ajustement, politique des requalifications devraient pouvoir aisément s'écrire, se décliner.

L'école a 29 emplois IATOS (7 issus de la filière AENES, 15 issus de la filière recherche et formation dont 4 agents non titulaires, 2 contractuels emplois gagés donc sur budget propre, et 4 CDI, 3 à 70 %, et 1 à 50 %). Entre 2004 et 2007, la création de 5 emplois IATOSS n'a pas permis un rééquilibrage satisfaisant des qualifications. L'école propose une augmentation substantielle de l'emploi sur ressources propres dans la prochaine période contractuelle.

¹ Absence de contrat et abandon de l'école par la tutelle pendant 5 ans ? Sentiment de revenir de loin : lors du changement de statut, elle aurait fait le passage de deux à trois années de formation avec une dotation inchangée !

² La première impression de la présidente du CA se rapporte au sentiment d'humilité des acteurs : « Ils ne sont jamais contents d'eux. Ils recherchent constamment la qualité et l'excellence ».

³ Un séminaire s'est tenu en septembre 2008 pour élaborer une auto-évaluation de l'école et n'a concerné que les enseignants.



Sur les dernières années, on voit s'exprimer clairement des besoins de caractérisation sur des fonctions administratives ou techniques : évolution du poste communication/taxe d'apprentissage/politique partenariale ; renforcement de la DFI d'une part par la création de postes d'assistants auprès des responsables des formations de chaque section, d'autre part avec une forme d'autonomisation d'une assistance financière. L'école sait aussi jouer de l'externalisation par nécessité (gestion du serveur WEB) ou par opportunité (rédaction de la charte des usages informatiques).

L'école est très sensible aux aléas des affectations et au non-remplacement de personnels.

C'est par le recours à l'emploi sur budget propre que se fait l'appoint en assistance dont a besoin la pédagogie. Ce besoin représente un peu plus de 1/7^{ème} des moyens BIATOSS existants. Le reste des emplois, ASU ou ITRF, répond insuffisamment aux exigences technologiques que suscitent le parc de matériels et la nature des activités. Les enseignants, par nature, interviennent beaucoup à ce niveau.

L'école emploie 37,5 ETP sur postes d'enseignants : 8,5 postes d'enseignants-chercheurs (Professeurs : 2, Maîtres de conférences : 4, PAST : 2,5), et 29 postes d'enseignants du second degré (5 PRAG et 24 PRCE). Les supports de ces derniers emplois sont utilisés dans leur grande majorité (25 sur 29) pour asseoir des contractuels, d'origine professionnelle. Selon le bilan du contrat 2006-2009, ce mode de recrutement permettrait une meilleure adaptation aux exigences d'un secteur en constante évolution technologique, mais le *turnover* ne semble pas très important et certains contractuels font toute leur carrière dans l'établissement.

La gestion des traitements et rémunérations ne repose que sur un poste de fonctionnaire, occupé par un contractuel en raison de la défaillance du titulaire. C'est la secrétaire générale elle-même qui, au besoin, porte secours au secteur. Il va de soi que la prise en charge des traitements dans le cadre des RCE nécessiterait une autre structure.

Il y a peu d'heures complémentaires, mais le caractère professionnel des formations rend indispensable le recours à des intervenants extérieurs, qui ne sauraient faire reconnaître leur activité comme ressortissant des métiers intermittents du spectacle, puisque la nature de l'établissement (son code APE) ne le permet pas, sauf pour la part reversée du régime général au régime spécial grâce à une convention passée par l'école avec l'UNEDIC.

III – Gestion financière et comptable

Depuis 2005, le compte financier et le fonds de roulement marquent une progression régulière.

Si le premier terme évoqué par nos interlocuteurs est celui d'une santé financière fragile, très vite, il est question d'une stabilité financière restaurée, et d'un équilibre retrouvé, après une zone de fortes turbulences. La communauté de l'école a le sentiment de revenir de loin, jusqu'à vivre cette période comme une douleur : lors du changement de statut, elle aurait fait le saut de deux à trois années de formation avec une dotation inchangée.

La nature de ses ressources en serait la cause majeure. D'une part, moins de 50 % en dotation de l'État, sans connaissance du modèle qui prévaut à leur allocation, donc sans base claire de critères pour des demandes d'explicitation ou d'abondement ; d'autre part une grande dépendance aux ressources issues des partenariats avec la profession (taxe d'apprentissage : 25 % ; formation continue : 10 %) ; et enfin, une contribution des collectivités locales, certes, plus modeste (autour de 8 %), mais décisive pour le maintien au niveau le plus élevé des investissements en matériel.

En fait, apparaissent trois interrogations :

- Le budget de fonctionnement, qui représente 2,2 M€, repose largement d'une part sur une gestion rigoureuse, d'autre part sur la recherche de ressources propres, notamment par des contrats de recherche appliquée. L'élargissement des compétences à la prise en charge des salaires ne changerait pas fondamentalement la donne, tellement les marges de fongibilité ou celles des ressources propres seraient étroites.
- Le budget de l'équipement en matériels, d'une valeur avoisinant les 2 M€, ne peut être que partiellement couvert par la politique d'amortissement, en raison du poids démesuré qu'il ferait reposer sur le budget général. L'équipement repose aujourd'hui sur une substitution des collectivités territoriales au financement d'État avec les incertitudes qui en découlent sur la pérennité d'une telle solution.
- Le budget de l'immobilier, aujourd'hui encore dans le flou, tant au niveau de l'hypothèse du maintien à Noisy-le-Grand, que du transfert à la Plaine Saint-Denis.

Il faut souligner la qualité du bilan comptable et la tenue des écritures de haut de bilan : quitus a été reçu de la part de France Domaine. L'agent comptable a fait un gros travail de mise en conformité. Les amortissements sont pratiqués avec rigueur et souplesse : ainsi, leurs durées – donnée cruciale en termes de modernité des matériels – ont été votées sous forme de fourchettes. La question est posée d'entrer dans une logique d'amortissement des bâtiments.

En ce qui concerne l'achat public, des critiques ont été exprimées par la Cour des comptes. Le contrôle étant au stade du rapport intermédiaire, nous n'en avons eu qu'une connaissance orale et partielle. L'école recourt beaucoup à l'UGAP, même si, ses besoins propres ayant été jugés trop limités, son adhésion à un groupement d'achat voisin n'a pas été acceptée. Les procédures sont effectuées, sous forme de MAPA essentiellement, et ce en dépit de nombreuses situations de limitation de la concurrence. Une commission d'appel d'offres a été créée. Le choix a été fait de spécifier la gestion financière de la DFI en la dotant d'un poste *ad hoc*. L'équilibre est à trouver entre la qualité de l'achat et l'orthodoxie de la procédure.

En fait de comptabilité analytique, l'établissement a calqué son architecture budgétaire et la présentation des destinations du budget de gestion sur les catégories de la LOLF. On peut penser que ce n'est pas adapté à une lecture fine répondant aux problématiques de l'établissement. Le suivi de l'exécution budgétaire se fait régulièrement.

IV – Patrimoine

L'école est actuellement implantée sur 7 975 m² SHON dans un bâtiment sis 7 allée du Promontoire à Noisy-le-Grand qui s'est rompu en 2003, à la suite de la sécheresse. L'établissement est fracturé de haut en bas et parcouru de cicatrices qui, si elles ne remettent pas en cause la sécurité des personnes au quotidien, sont aussi les témoins de désordres plus graves (portes et fenêtres, etc.). L'étanchéité du bâtiment n'avait jamais été parfaite. Les grandes verrières connaissent un problème de corrosion. De plus, les gouttières et portes en métal des locaux techniques situés en toiture sont affectées.

En dehors de ce point, la question de la politique patrimoniale est évidemment suspendue à celle du déménagement, et des conditions dans lesquelles l'école prendrait place au sein de la "Cité du cinéma".

L'école ne dispose pas de personnel d'ingénierie bâtiment. Elle compte seulement deux ouvriers d'entretien pour la maintenance du second œuvre bâtiment, dont le dévouement illustre encore une fois l'attachement des personnels à leur école, mais dont la disponibilité est subordonnée aux aléas de la gestion individuelle : un départ en détachement démembré l'équipe et fragilise la gestion. L'école ne prévoit pas d'abondement autre que d'un troisième ouvrier au terme du contrat, et si elle reste à Noisy-le-Grand.

La direction de l'école a une vue claire de la situation, mais en dehors du logiciel CELCAT de gestion des salles, l'école ne dispose pas d'outils de gestion. Toutefois, comme l'état du bâtiment actuel oblige à une connaissance fine de la situation et de son évolution, l'école peut se référer à un schéma directeur de mise en sécurité. Un crédit de 300 k€ a été alloué à l'école pour réaliser les travaux d'études préalables à la réhabilitation du bâtiment. Une première déclaration d'infructuosité a retardé l'aboutissement de l'appel d'offres, désormais terminé.

En revanche l'inventaire physique et juridique du parc immobilier est terminé, et l'établissement a reçu accusé de réception de France Domaine dès l'année 2008.

L'école s'est dotée d'un CHS en 2004. Les étudiants sont formés à la partie hygiène et sécurité, au moins en ce qui concerne le risque incendie. Ils sont sur cet aspect plus nombreux à l'être et peut-être plus motivés que les personnels.

V – Équipement audiovisuel

L'ENSL a satisfait trop tardivement à la demande préalable à la visite de disposer de l'inventaire complet et officiel de tous les équipements et matériels de l'école. Il s'avère que l'inventaire n'est pas informatisé ; il n'est pas centralisé (chaque section possède le sien, sans liens et par conséquent sans consultation facile du tout). En outre, il n'y a pas de numéro d'inventaire unique par équipement et par conséquent pas de gestion centralisée et aucun lien avec la comptabilité et le budget.

En ce qui concerne le domaine du montage, au vu des installations et suite aux entretiens avec les acteurs majeurs du secteur, il n'y a pas de serveur centralisé et les produits des étudiants sont gérés "à l'ancienne". Or, la gestion en réseau est la pratique représentative des usages professionnels. Par ailleurs, et sans remettre en question le choix des ensembles de montage Avid, il ne serait pas déplacé, même fortement recommandé, d'élargir l'éventail des procédures de montage à l'exploitation de "Final Cut Pro", un avis partagé par les acteurs de la spécialité.

En revanche, la plate-forme HD est un matériel HD professionnel qui présente un énorme avantage dans la formation des étudiants. La chaîne est quasi complète, jusqu'à la projection numérique (HDCAM ou Jpeg 2000), mais avec la capture en HDCAM qui se fait avec du matériel de location.

De même pour la formation technique au 35 mm qui se fait avec le matériel de l'école (caméra Moviecama) et dans un étroit partenariat avec les loueurs de matériel, en particulier Panavision.

Les films 16 mm et super 16 mm sont toujours en usage et servent d'apprentissage à la maîtrise du 35 mm par le truchement d'exercices adaptés.

Enfin, le matériel de l'école est depuis 2 ans mieux entretenu par l'engagement contractuel d'un chef électricien du cinéma qui, à la fois, encadre les étudiants, les prépare à l'usage des projecteurs et des accessoires. C'est un choix judicieux qui permet une réduction des coûts d'entretien. Ce matériel est d'un niveau et dans un état conformes à celui que les étudiants utiliseront dans leur vie professionnelle ; une partie est louée pour éviter la montée rapide de l'obsolescence¹.

Pour le son, les problèmes d'acoustique des locaux (le studio de prise de son par exemple) doivent servir de leçon pour la recherche d'une réelle optimisation de l'installation dans la future "Cité du cinéma", car, et c'est malheureusement une habitude, l'acoustique, point crucial de ce genre de bâtiment, est fréquemment oubliée ou bien mal traitée. Alors, une coordination s'impose, sans tarder, avec l'architecte du projet pour éviter de découvrir une cité sinistrée avant que d'avoir servi.

Il en va de même pour l'ensemble des équipements à réaliser pour le déménagement où il ne sera pas possible de faire l'impasse sur la mise en place d'un serveur informatique central. Un choix qui s'imposera, même dans le cas où l'ENSL restera à Noisy-le-Grand, car les questions de stockage, d'accès et d'archivage n'ont rien à voir avec la géographie.

À tout prendre, le parc technique est suffisant pour la pédagogie, bien géré et complété par des locations ponctuelles permettant de réduire les investissements coûteux pour des matériels en perpétuelle évolution technologique.

Cependant, la nouvelle stratégie qui tient compte de certains choix de l'ancienne direction ne peut s'envisager sans moyen et par conséquent soulève quelques interrogations sur le financement général, sur la veille, l'achat et la maintenance d'un matériel de plus en plus cher et changeant.

VI – Les TIC

Le service informatique a été réorganisé en 2004. Aujourd'hui, le WIFI est présent au sein de l'école et il est aussi possible d'accéder au serveur de l'Université de Marne-la-Vallée pour bénéficier des services universitaires par l'intermédiaire d'une fibre optique. Une charte informatique sera opérationnelle dès septembre 2009.

Cependant il reste beaucoup à faire pour que l'école soit à un bon niveau en ce qui concerne les TIC. Comme le problème est englobant et brûlant, puisqu'il concerne la documentation, la communication, les archives à gérer, les disques durs liés à la pédagogie et aux activités de la recherche, il faudra que l'ENSL engage une réflexion globale entre tous les départements et services de l'école pour préparer une installation cohérente avec les nécessités spécifiques d'une école de cinéma et de la photographie.

¹ Il s'agit surtout des nouveaux formats numériques en image animée devant lesquels l'école observe une veille attentive (une variante du principe de précaution), en passant au besoin par la location d'un matériel adapté aux nouvelles exigences de la pédagogie et de la recherche.

Communication



Un service de la communication a la mission de développer les chantiers en vue de réduire l'isolement de l'école et d'affirmer une existence attentive aux préoccupations de la vie professionnelle, de rendre l'établissement plus lisible et de développer un sentiment d'appartenance. La création d'une charte graphique, d'un logo et d'un site Internet (WWW.ens-louis-lumiere.fr), en français et en anglais, ont été les premiers pas de la stratégie.

Le site Internet est mis à jour deux fois par semaine par le responsable du service, avec quelques difficultés pour maintenir la version anglaise à un bon niveau : du 1^{er} janvier au 31 mai 2009 le site a enregistré 87 381 visites pour 464 280 pages consultées¹.

Pour le responsable de la communication, ces statistiques flatteuses seraient dues à la forte notoriété de l'école et à ses activités qui font écho aux grands événements du cinéma, du son et de la photographie en France.

Aujourd'hui, soucieuse de ne rien laisser traîner, l'école répond dans les 48 heures aux questions sur le concours, le déroulement des études, les stages, les échanges internationaux. Chaque dernier samedi de novembre, l'école organise une journée portes ouvertes qui accueille entre 700 et 1 000 visiteurs, essentiellement des futurs candidats à l'ENS Louis-Lumière et leurs familles.

Il n'y a pas de "newsletters", ce qui n'empêche pas l'ENS Louis-Lumière de communiquer toute l'année en direction des entreprises, des organismes professionnels, des institutions publiques et locales, des autres écoles, du réseau des anciens élèves (qu'elle anime), de la presse et du grand public, avec un total de 10 000 contacts, répartis sur une trentaine de listes de diffusion.

Néanmoins, la mise en place d'une "newsletter" s'impose, car elle permettrait de rendre lisibles les stratégies en matière de formation, initiale et continue, et d'intervenir plus régulièrement sur l'actualité des élèves, des anciens élèves, des professionnels intervenants à l'école et autres partenaires. Enfin, il conviendrait de ne pas oublier la diffusion sur Internet des travaux audiovisuels, sonores et photographiques de l'école.

En tout cas, pour les étudiants rencontrés, si la communication interne pêche par un singulier manque de transparence, ils estiment que la communication externe ne fait pas la part belle aux échanges avec les autres écoles du même domaine.

Pourtant, l'école participe régulièrement à des rencontres entre écoles de cinéma et développe sa présence dans de nombreuses manifestations professionnelles pour valoriser les travaux des étudiants et mettre à l'épreuve leurs compétences : stands à l'occasion de salons professionnels (SATIS), ateliers dans certains festivals, créations pour la cérémonie des Césars, documents divers comme "du sel au pixel", une maquette réalisée pour Le Mois de la photographie à Paris, qui a été très appréciée par les professionnels. En outre, des professionnels et des artistes sont conviés à participer à des rencontres ouvertes comme avec les directeurs de la photographie dans le cadre du partenariat avec l'AFC et avec l'AFCE (Association française des cadres de fiction).

Ces événements ont été organisés par les élèves avec le soutien de l'école.

Le budget alloué à la communication avoisine 45 000 € par an.

¹ Chiffres communiqués par le service de communication de l'ENSL.

En 2003, l'école s'est abonnée à *L'Argus de la presse* pour suivre avec précision sa place dans les journaux généralistes, professionnels ou étudiants et au total, le résultat est plutôt probant. En revanche, en ce qui concerne l'achat d'espace, l'école ne communique qu'exceptionnellement par ce moyen, en raison du coût et du faible retour sur investissement. Néanmoins, il y a deux exceptions : les publications très ciblées, comme l'annuaire des producteurs des éditions Dixit en vue de la campagne "taxe d'apprentissage" et surtout les campagnes de la formation professionnelle continue.

Au total, la communication de l'école présente bien un foisonnement d'actions de communication, mais l'identité de l'établissement est à la fois celle d'une image stable et celle d'un mouvement incertain. Il serait urgent de préciser en quoi le passage à l'enseignement supérieur a modifié les choses et de caractériser autrement les contours du concours. Dans ce contexte, pour éviter que cette offre nouvelle ne demeure méconnue et ne crée de malentendu, l'école, qui se déplace rarement pour cela, devrait plus souvent participer à des forums d'information sur les métiers de l'image et du son dans les lycées et les classes préparatoires.

Conclusion et recommandations



“Le changement a été permanent pendant 20 ans et passer de bac +2 à bac +5 n’a pas été de tout repos.”¹ C’est un fait, l’école Louis Lumière est le fruit d’une veille constante de l’évolution des techniques pour tenter de devancer l’adaptation des métiers. D’ailleurs, l’étape actuelle de la mastérisation est à peine entamée, une secousse de plus, que déjà se dessine le projet d’un déménagement sur le site de la “Cité du cinéma” de la Seine-Saint-Denis, avec son lot de promesses et d’inquiétudes. Autrement dit, l’école est en éveil constant et sa discrétion n’est qu’une apparence.

Désormais, la vocation de l’école est de former des généralistes de haut niveau dans trois spécialités (son, image, photographie). Elle occupe de ce fait une place à part très complémentaire à l’offre existante dans le paysage de l’enseignement supérieur technique et artistique. Sa demande de passer d’un diplôme reconnu par l’industrie et le monde de la création à l’habilitation à délivrer un master est légitime, car elle se fonde sur des orientations adaptées et sur un potentiel enseignant d’une rare qualité. Certes, il y a bien quelques inquiétudes, notamment en ce qui concerne le départ à la retraite imminent des professeurs qui sont parmi les acteurs majeurs de la mutation. Cependant, la motivation de la direction et ses choix rassurent. En tout cas, presque toutes les personnes rencontrées sont conscientes qu’il est urgent de ne pas attendre, car la sclérose peut vite venir, si les réformes n’opèrent pas.

En effet, la fragilité de l’édifice est accrue par le projet d’implantation de l’école à la “Cité du cinéma” qui, dans ce contexte, doit être mené avec la plus extrême prudence. Certes des garanties ont été données par le promoteur pour que l’indépendance de l’école soit respectée (plateaux indépendants accordés) mais la précarité du bail annoncé (de 12 ans) et le fait qu’il ne soit pas venu visiter l’école dans son site actuel ne sont pas faits pour rassurer une grande partie de la communauté de l’école Louis Lumière.

I – Les points forts

- Son histoire singulière et les liens qu’elle a pu entretenir avec le monde professionnel sont deux éléments forts de sa reconnaissance et favorise l’insertion des étudiants, ce qui n’est pas la moindre des choses dans le contexte actuel du marché de l’emploi.
- La voie choisie d’une formation à l’intersection de la technique, de la recherche et de la création est pertinente et cette formation s’appuie sur une pédagogie, dite du petit nombre, qui convient à une professionnalisation efficace.
- La stratégie de tenir une formation ouverte pour assurer des reprises d’études tout au long de la vie.
- Un personnel enseignant et non enseignant de qualité, disponible et attaché à l’établissement.

II – Les points faibles

- Une certaine inertie liée à l’ancien statut et une densité des programmes qui limite les échanges.
- Une faiblesse de croisement entre les spécialités, alors que la stratégie de l’interdisciplinarité devrait s’en nourrir.
- Un déficit de communication interne qui rend difficile et fragilise la gouvernance.
- Un potentiel d’enseignants-chercheurs faible et la capacité de l’établissement à pouvoir recruter des professeurs de haut niveau, ce qui serait nécessaire pour servir au mieux l’articulation recherche-crétion-formation.

¹ Déclaration d’un professeur lors d’un entretien du 1^{er} juillet 2009.

III – Les recommandations

- Construire un seul master avec trois spécialités, son, cinéma et photographie puisque la structure offre déjà des mutualisations importantes. Avec un tronc commun plus cohérent et conséquent, ce serait un choix plus conforme aux objectifs de former des "généralistes".
- Organiser la semestrialisation de façon à permettre la pratique de l'interdisciplinarité, l'expérimentation et les stages.
- Impulser une communication interne, fluide et dynamique, pour éviter la sclérose de toute stratégie de la direction. Cette communication doit être fondée sur l'animation des instances de pilotage et de gestion permettant aux différents acteurs d'être informés et d'être associés aux décisions. Une restructuration avec des conseils élus (CPTA à revoir, conseil des étudiants, instances intermédiaires de préparation des décisions) est à mettre en place.
- Soutenir les efforts de rapprochement en matière de pédagogie avec les autres filières voisines des écoles de cinéma nationales et étrangères, qui favorisent la confrontation des pratiques, des interrogations, voire des inquiétudes... et développer les échanges entre enseignants-chercheurs en misant sur l'intervention de professeurs étrangers invités.
- Constituer un comité de lecture élargi pour la publication du *Cahier de Louis Lumière*.

Liste des sigles



A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AEVLL	Anciens élèves de Vaugirard-Louis Lumière
AFC	Association française des directeurs de la photographie cinématographique
AFCF	Association française des cadres de fiction
APE	Activité principale exercée
APELL	Association pour la Promotion des Etudiants de Louis Lumière
ASU	Administration scolaire et universitaire
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BDE	Bureau des élèves
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CDI	Centre de documentation et d'information
CDI	Contrat à durée indéterminée
CERGE	Centre de ressources en génie électrique
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CILECT	Centre international de liaison des écoles de cinéma et de télévision
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNC	Centre national du cinéma et de l'image animée
CPTA	Conseil pédagogique, technique et artistique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CST	Commission supérieure technique de l'image et du son

D

D	(LMD) Doctorat
DFI	Direction de la formation initiale
DRH	Direction des ressources humaines
DVD	<i>Digital Versatile Disc</i>

E

EPA	Établissement public à caractère administratif
EPL	Établissement public local d'enseignement

F

FEMIS	École nationale supérieure des métiers de l'image et du son
FIAT	Fédération internationale des archives de télévision
FICAM	Fédération des industries du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia
FPC	Formation professionnelle continue

G

GEECT	Groupe européen des écoles de Cinéma et de Télévision
GRH	Gestion des ressources humaines
GRM	Groupe de Recherches Musicales

H

HD	Haute définition
HDCAM	est un format vidéo professionnel créé par Sony en 1997. Il s'agit d'un format numérique Haute définition en 16/9 natif.
HTD	Heures de travaux dirigés

I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IDEAT	Institut d'esthétique, d'arts et technologies
ITM	Institut technique du maquillage

L

L'EST.	L'étude et la supervision des trucages
LISAA	Littérature, Savoirs et Arts
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

MAE	Ministère des affaires étrangères
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

P

PAST	Professeur associé à temps partiel
POM	Petite œuvre multimédia
PRAG	Professeur agrégé du second degré
PRCE	Professeur certifié du second degré
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
-----	---

S

SATIS	(Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
SG	Secrétariat général
SHON	Surface hors œuvre nette
SNTPCT	Syndicat national des techniciens et travailleurs de la production cinématographique et de la télévision
SNTR	Syndicat national des techniciens et réalisateurs

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>
TPC	École technique de photographie et de cinématographie

U

UE	Unité d'enseignement
UPC	Union des photographes créateurs

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

W

WWW	<i>World Wide Web</i> , pouvant être traduite par "grande toile d'araignée mondiale", est un système hypertexte qui est public, qui fonctionne sur Internet.
-----	--

Stratégie en matière de recherche

La jeune équipe est en effet un défi puisque nous n'avons jamais bénéficié de cette structure, bien que développant des recherches en interne. Nous savons que ce sont les défis qui nous font progresser et nous donnent l'avance dont nous avons besoin pour l'avenir de nos étudiants. Si cette jeune équipe est créée, elle bénéficiera d'une direction spécifique comme recommandé dans le rapport, mais nécessitera des créations de poste d'enseignants chercheurs car la transformation de postes existants ne peut se faire qu'au détriment de la pédagogie pratique du cursus actuel. Elle existe déjà en partie de façon informelle et se déploiera avec plus de force en liaison avec les écoles et universités du futur campus Condorcet (Paris1, Paris 8, la MSH, le CNAM).

La stratégie en matière de formation

Nous sommes tout à fait satisfaits que les experts aient confirmé le niveau de notre diplôme au niveau M2R. En effet, la « mastérisation » est pédagogiquement engagée depuis six ans et mise en œuvre semestriellement depuis trois ans. Les mémoires de fin d'études accompagnés de leur partie pratique, qui sont souvent des prototypes ou des propositions techniques et artistiques innovantes, sont remarquables. Les jurys sont composés d'enseignants, d'universitaires, et de professionnels. C'est une contrainte de notre règlement pédagogique. Nous valorisons ces mémoires en les publiant sur notre site, au delà de la note 14.

En ce qui concerne la post production, vaste domaine que l'Ecole ne pourra couvrir entièrement sans augmentation de moyens, d'intervenants et de personnel technique, on soulignera que l'Ecole Nationale Supérieure Louis-Lumière a été la première école en France à mettre en place dès 1996 une sensibilisation pilote aux images et effets spéciaux numériques. Sensibilisation devenue une formation à part entière, elle même devenue une « option majeure » en 2007 (VFX en postproduction). Par ailleurs, l'Ecole tient à préciser que ses choix d'investissements techniques et technologiques sont toujours motivés par l'usage professionnel des outils et des connaissances associées. Ainsi les logiciels de montage préconisés par le rapport sont considérés comme à usage du grand public. Toutefois, contrairement à ce qui est relevé, nous les utilisons également, dans le souci de donner une formation généraliste à nos étudiants.

La politique de stages et la mobilité internationale sont des sujets de réflexion continue. Nous adaptons notre cursus, selon les filières, de la façon la plus adéquate pour permettre à tous d'en bénéficier. Nous avons décidé de valider un septième semestre entièrement consacré aux stages et aux échanges (CA du 14 octobre 2009). Les échanges européens et internationaux sont passés de 12,5% en 2007 à 37,5% en 2009.

Le diplôme de l'Ecole Nationale Supérieure Louis-Lumière est, et a toujours été, un diplôme unique (de niveau 1) portant mention de la filière suivie : cinéma, photographie ou son. L'Ecole souhaite une habilitation au grade de master pour ce diplôme unique et ses spécialités.

Vie étudiante

Les experts ont très justement relevé que la pédagogie du petit nombre induisait des relations très suivies entre étudiants, enseignants et administration pendant les trois années du cursus. La vie de l'étudiant est très étroitement protégée, et encadrée. Chaque cas est individualisé (santé, bourses etc...). Les remarques formulées par les experts n'échappent pas à cette individualisation de l'expression : elles sont l'écho de cas très particuliers.

Relations extérieures

Nous souhaitons formuler une rectification qui n'a pas un caractère technique, mais plutôt politique (voir p 14) : L'Ecole Nationale Supérieure Louis-Lumière n'a aucun siège au conseil d'administration de la FEMIS. C'est absolument l'inverse : c'est la FEMIS qui possède un siège de droit au CA de l'Ecole Nationale Supérieure Louis-Lumière (décret n°91-602 du 27 juin 1991). Nous nous interrogeons sur cette différence, qui, par ailleurs n'affecte pas nos bonnes relations.

La gouvernance

Un défaut de communication interne est relevé plusieurs fois dans ce rapport. La nouvelle direction a engagé, dès mai 2007 de nombreuses actions d'information ; la création en 2007 d'un bulletin interne de communication « Contre-Jour », des séminaires pédagogiques et des réunions de réflexion successives. Par ailleurs, elle s'est engagée personnellement à la plus grande transparence (cf. compte rendu des CA et CPTA). Enfin, contrairement à ce qui est relevé dans le rapport (p16) les étudiants sont élus dans les instances CPTA et CA et sont bien présents.

La direction analyse plutôt les remontées significatives de ce sentiment par le fait que le projet de déménagement à la Cité du Cinéma est resté longtemps sans évoluer de façon notable après avoir été annoncé. Cette perspective a pu être vécue de façon angoissée par certains Biatos et/ou enseignants. Or la direction ne pouvait pas, à l'époque, communiquer sur ce qu'elle ne savait pas. La négociation de ce projet a duré deux ans, de façon discontinue, raison pour laquelle la communication se devait d'être prudente. Au moment de la visite des experts, le projet était, en effet, en *stand-by*. Depuis, un bail de location de 12 ans prévoyant un renouvellement pour deux périodes de 9 ans, soit 30 ans en tout, a été signé par le directeur de l'enseignement supérieur, Mr Hetzel.

Toutefois, parce que la direction est très consciente de la nécessité d'une communication interne fluide, un nouveau plan de communication interne est en phase d'élaboration et de test. Il nécessitera, entre autre, la refonte du site et de son intranet qui deviendrait également une plate-forme de travail collaboratif, et nécessitera la réactualisation des TICE de façon très significative. Dans la perspective du déménagement à la Cité du Cinéma la nécessité sera cruciale.

Conclusion

Considérant la difficulté que représente l'évaluation d'un établissement tel que l'Ecole Nationale Supérieure Louis-Lumière, la direction prend acte, avec une certaine gratitude des efforts de synthèse qui ont été réalisés par ce rapport. Elle y reconnaît ses points forts et quelques unes de ses difficultés. Pour elle, ce « point d'étape » était très prévisible et ne freine en rien l'élan qui porte l'Ecole vers une renommée internationale, et peut-être sa « labellisation » en Afrique du Nord et en Amérique centrale. Elle sait que sa formation professionnalisante est incontestable et si elle a choisi de se « mastériser » c'est avant tout pour offrir à ceux de ses étudiants qui souhaitent s'orienter vers la recherche, une passerelle plus rapide en thèse. Le fait que la recherche accueille actuellement un certain nombre de ses anciens élèves qui font, par leurs travaux, évoluer les connaissances scientifiques et techniques des métiers auxquels l'Ecole forme, favorise très certainement l'unanimité de cette décision chez les enseignants. Le nombre des enseignants chercheurs pourrait augmenter et un tronc commun significatif pourrait voir le jour rapidement. Une révision des instances administratives et de gouvernance serait engagée dans le courant du quadriennal 2009-2012, par la demande de modification de certains articles du décret qui la régit. Enfin, elle aspire à une transversalité évidente, difficile à mettre en œuvre dans les locaux actuels. La cité du Cinéma, en 2012, lui offrira sans doute le contexte adéquat pour cette énième révolution intérieure.

Noisy-le-Grand, le 22 février 2010

Francine Lévy
Directrice

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'école nationale supérieure Louis Lumière a eu lieu du 30 juin au 1^{er} juillet 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Guy **Chapouillié**, professeur des universités (Université de Toulouse 2).

Ont participé à l'évaluation :

Yves **Chaimbault**, secrétaire général de l'Université de Montpellier 3 ;

Alain **Monclin**, réalisateur, directeur de la photographie, enseignant ;

Soheil **Ghodsy**, conseil en audiovisuel ;

Juliette **Naiditch**, comédienne ;

Jacques **Sapiega**, maître de conférences à l'Université de Provence.

Jimmy **Elhadad** délégué scientifique et Valérie **Philomin**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.