

RAPPORTS D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE CRÉATION INDUSTRIELLE (ENSCI-LES ATELIERS) ET DE SES FORMATIONS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024
VAGUE D

Rapport publié le 15/07/2024

Au nom du comité d'experts :

Régine Charvet Pello, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- **L'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI) est une école renommée sur le plan national et international, à l'intersection du monde de la création et du monde de l'industrie.** Elle forme des designers et des créateurs industriels généralistes. Son positionnement original la place au croisement du design, de l'ingénierie, de la culture et du monde industriel. L'école compte parmi ses étudiants depuis 40 ans de grands noms du design et a développé un riche réseau d'*alumni* confortant sa place singulière parmi les écoles de design. Elle accueille environ 350 étudiants et propose deux cursus principaux : un diplôme conférant le grade de master en création industrielle, formation historique, pivot de la plupart des autres formations de l'école, et un diplôme conférant le grade master en design textile, particulièrement porteur, mais dont la taille des promotions est restreinte.
- **L'originalité de son positionnement tient à son modèle pédagogique marqué par une forte individualisation et une forte diversification du parcours de l'étudiant, et par une forte insistance sur le projet.** L'école recrute des étudiants d'un excellent niveau par la voie d'un concours original et très sélectif, favorisant l'ouverture sociale et la réussite de profils atypiques. Elle dispense des formations exigeantes, portées par des enseignants qui ont une activité professionnelle significative dans un des domaines de spécialités de l'établissement et qui, pour une partie encore très modeste, possèdent un doctorat et une habilitation à diriger des recherches. L'école œuvre depuis longtemps à l'évolution du design, comme vecteur d'une réflexion sur les mutations sociales, sociétales et environnementales. Les étudiants bénéficient d'une vie étudiante riche, favorisée par une ouverture du bâtiment principal (actuellement 24h/24) et par de nombreuses ressources (ateliers, matériaux, etc.).
- **L'ENSCI a réussi à développer une activité de recherche significative, montée en puissance au cours des dernières années,** en s'appuyant sur un partenariat structurant avec l'École normale supérieure (ENS) de Paris-Saclay, établissement composante de l'université Paris-Saclay. La recherche est portée par une équipe commune avec l'ENS : le Centre de recherche en design. La création, au cours de la période soumise à évaluation, d'un espace d'exposition des expérimentations étudiantes, le « Bis », est une réussite en termes de vulgarisation du design et d'ouverture à différents publics.
- **Après une période marquée par une gouvernance erratique et par des changements de direction successifs causés pour partie par de fortes tensions internes, le fonctionnement de l'école s'est relativement stabilisé.** Bien qu'ils doivent encore se renforcer, les efforts faits en matière de communication interne sont à mettre au crédit de l'école au cours de la période récente. Ils ont permis de faire baisser les tensions. Le comité a pu constater l'attachement important de la direction, des enseignants, des étudiants et des *alumni* à l'ENSCI, à son histoire et à ses spécificités, ce qui constitue une force indéniable de l'école.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **L'ENSCI s'appuie trop sur sa réputation, sans repenser son positionnement stratégique.** L'instabilité de la gouvernance et les difficultés de gestion consécutives n'ont pas permis de concevoir une stratégie de long terme qui ne soit pas uniquement déclarative, et qui intègre suffisamment les nouveaux enjeux auxquels l'école doit faire face :
 - les nécessaires adaptations du modèle pédagogique,
 - l'élargissement des partenariats industriels historiques,
 - la concurrence accrue des établissements publics et privés dans ce domaine,
 - certaines mutations de l'environnement industriel et sociétal dans lequel se développe le design (réindustrialisation, nouveaux services et besoins industriels en particulier).

L'instauration de nombreux espaces de discussion a probablement aidé l'école à surmonter les difficultés rencontrées pendant cette période, mais elle limite aujourd'hui sa capacité à prendre des décisions et à les partager avec les personnels et les étudiants.

- **Le modèle économique de l'ENSCI est peu soutenable, il doit interpeller l'établissement et ses ministères de tutelle.** Le modèle pédagogique a un coût financier important, compte tenu du taux d'encadrement élevé qu'il impose. La charge financière de l'ENSCI est lourdement affectée par le coût des locaux situés à Paris *intra-muros*, dont l'état nécessite encore des dépenses de viabilisation et dont les coûts de fonctionnement sont accrus par l'ouverture 24h/24. Cet espace saturé limite par

ailleurs le développement de l'école. Globalement, l'école, pourtant organisée en établissement public à caractère industriel et commercial, est dépendante de sa subvention publique (70 % de ses recettes), et ne parvient pas à développer davantage ses ressources propres, dans un contexte où les frais d'inscription n'ont pas augmenté depuis 2018.

- **L'ENSCI est insuffisamment internationalisée.** Les promotions n'accueillent que peu d'étudiants étrangers, malgré de nombreux partenariats internationaux. La taille modeste des promotions résultant en partie du modèle pédagogique unique, mais dispendieux, limite la projection de l'école à l'international et à terme risque d'éroder son attractivité.

3 / Recommandations

- **Construire un projet stratégique qui permettra de mobiliser l'établissement autour de ses points forts historiques et d'axes clairs et renouvelés.** L'école doit aujourd'hui se doter d'une vision intégrant au plus haut niveau stratégique les nouveaux enjeux du design, en associant l'ensemble de sa communauté. L'organisation interne doit en conséquence être redéfinie en fonction de ce projet et d'un impératif d'amélioration de la lisibilité des circuits de décision. La mise en œuvre de cette stratégie renouvelée doit s'appuyer sur des tableaux de bord stratégiques qu'il reste à définir.
- **Faire le choix d'un regroupement universitaire pour pallier la faible taille de l'école.** Ce choix stratégique bénéficierait au développement de sa recherche, à l'accroissement de sa visibilité et, potentiellement, apporterait une solution à la limitation de son développement bâtimentaire. Après son départ de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Hésam, l'école aurait le plus grand intérêt à rompre avec un relatif isolement en faisant le choix ferme d'un des regroupements franciliens, au moment même où ceux-ci, à l'image de l'université Paris Saclay, de Paris Sciences et Lettres (PSL) ou de l'Institut polytechnique de Paris, se structurent. Le partenariat avec l'ENS Paris-Saclay a créé, à cet égard, une dynamique positive qu'il conviendrait d'approfondir.
- **Renforcer la professionnalisation des parcours étudiants.** Dans cet objectif, l'école gagnerait à mettre en place un diplôme intermédiaire de premier cycle pour favoriser les bifurcations des étudiants et l'ouverture aux publics étrangers. Le développement de l'alternance est également une possibilité inexplorée. Enfin, l'école doit encore généraliser l'approche par compétences et généraliser des initiatives d'accompagnement des étudiants en post-diplômes.
- **Accroître le rayonnement de l'école :**
 - **Développer l'école à l'international.** Le nombre d'étudiants étrangers accueillis étant insuffisant au regard du positionnement prestigieux de l'ENSCI, l'école gagnerait à donner un sens à sa stratégie internationale en sélectionnant ses partenariats réellement structurants, en les hiérarchisant et en définissant des priorités géographiques et thématiques. S'agissant des étudiants français, l'enseignement de l'anglais doit être généralisé à tous les cursus, et le semestre d'expérience internationale rendu obligatoire.
 - **Amplifier la communication institutionnelle** pour faire connaître les projets de l'école aux différents publics (lycéens en particulier et à l'international). Dans ce but, la communication devrait investir les nouveaux médias. Une communication amplifiée doit aussi permettre de pleinement remplir l'une des missions de l'ENSCI, inscrite dans ses statuts, de promoteur national du design, de la création en arts plastiques et de la création industrielle.
 - **Diffuser les formations de l'école en contrôlant la qualité des délocalisations.** Cette stratégie d'essaimage est une partie de la solution des limites bâtimentaires de l'école. Celle-ci a déjà avancé dans cet objectif en créant un mastère spécialisé « *Sustainable innovation by design* » en Bretagne, il serait utile au cours de la période à venir d'amplifier ces démarches tout en mettant en avant la marque « ENSCI ».

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE CRÉATION INDUSTRIELLE (ENSCI-LES ATELIERS)

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1982.
- **Regroupement** :
 - L'ENSCI ne fait plus partie de la communauté Hésam Université¹.
 - Membre du réseau *Master of European Design* (MEDes).
- **Typologie et organisation** :
 - Établissement public industriel et commercial (Epic) placé sous la tutelle des ministères de la Culture et de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.
 - Situé à Paris XI^e arrondissement.
 - Conseil d'administration (19 membres titulaires et 14 suppléants).
 - Conseil d'orientation sous la présidence de la direction (18 membres titulaires et 8 suppléants).
 - Cinq collèges : études et parcours, recherche, international, entrepreneuriat et professionnalisation, valorisation.
 - Comité social et économique sous la présidence de la direction (4 membres titulaires et 4 suppléants).
 - Comité de coordination avec les responsables des différents services supports et pédagogiques.
 - Comité de programmation qui rassemble la direction, la pédagogie, les partenariats, la recherche.
- **Formations du bac+5 au bac+8**
 - Formation initiale : 2 diplômes d'établissement conférant le grade de master : Design textile et Créateur industriel.
 - Formation tout au long de la vie :
 - 2 mastères spécialisés (MS)², Création et technologie contemporaine (ouvrant au titre de Créateur de produits technologiques et durables) et « *Innovation by design* » (ouvrant au titre Expert en stratégie d'innovation durable par le design) ;
 - 1 master of Science Nature-Inspired Design (MSC)³,
 - 1 master 2 Recherche en design, co-accrédité avec l'université Paris-Saclay, et porté par l'ENS Saclay et l'ENSCI⁴.
 - Programmes de cours, notamment avec l'EXED et la Chaire Innovation Publique (ENSCI/IEP Paris/INSP/ École Polytechnique).
 - Parcours doctoral et diplôme pour former des docteurs en design, au sein du Centre de recherche en design (CRD ENS Saclay/ENSCI).
- **École doctorale (ED)** :
 - Le Centre de recherche en design (CRD) est rattaché à l'ED Sciences sociales et humanités n°629 et l'ED Interfaces n°573 (orientée vers les sciences de l'ingénieur).
 - Doctorat co-créé en 2015 avec l'ENS Paris Saclay et Telecom Paris-Tech.

¹ Décision de l'ENSCI, actée au CA de la Comue le 30/11/2022 et effective au 01/01/2023.

² Mastère spécialisé - Diplôme de niveau 7 au RNCP (post diplôme) labellisé par la Conférence des grandes écoles.

³ Master of Science labellisé par la Conférence des grandes écoles.

⁴ Master 2 - Diplôme de niveau 7 au RNCP. Formation à Gif-sur-Yvette (91).

– **Partenaires académiques, professionnels et institutionnels à l'étranger :**

- Certains de ces partenaires accompagnent l'école dans le développement de programmes d'études et de recherche communs. Par exemple : *National University of Singapore* ; *Chiba University*, Japon ; *National Institute of Design (NID)*, Inde.
- Membre du réseau MEDes⁵ (Master of European Design) créé en 1999. Ce programme permet aux étudiants des sept écoles et universités partenaires d'effectuer deux années d'études dans deux villes européennes différentes : Cologne, Glasgow, Helsinki, Milan, Paris, Stockholm et Aveiro.
- Membre de WDO⁶ (*World Design Organization*), association professionnelle internationale du design, depuis 1985.
- Participation au réseau international d'écoles internationales en art et design Cumulus ainsi qu'au DESIS Network (*Design for Social Innovation and Sustainability*).
- Membre de l'APCI (Agence pour la Promotion de la Création Industrielle, créée par l'ENSCI en 1983), membre de l'Agence Française du Design, membre du centre d'étude et d'expertise du biomimétisme (Ceebios) depuis 2021.
- Membre de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) depuis 2003, membre de l'Association nationale des Écoles d'Art et Design de la Culture (Andea).

– **Évolution du nombre d'étudiants⁷ :** 370 étudiants, +19,56 % durant la période évaluée (entre 2018 et 2022).

Répartition des effectifs étudiants	% d'étudiants
Étudiants en création industrielle	76 %
Étudiants en design textile	13 %
Mastères spécialisés	11 %
Étudiantes	51 %
Étudiants de nationalité étrangère	8,6 %
Étudiants boursiers	23 ⁸ %

– **Ressources humaines :**

- 99 personnels en 2022 (correspondant à 67 ETP).
- 70 % de cadres ou assimilés.
- 32 % sur des fonctions d'administration générale.
- 49 % sur des fonctions d'encadrement pédagogique.
- 260 intervenants.

– **Budget :** 9,5 M€ dont 6 M€ de masse salariale, soit environ 25,5 k€/étudiant.

– **Patrimoine immobilier :** 9 362 m² Shon. Accès à l'école 24 heures/24 et 7 jours/7, tout au long de l'année.

– **Unité de recherche :** Centre de recherche en design⁹, dans les locaux de l'ENS à Saclay et de l'ENSCI. Équipe composée de chercheurs en design qui mènent des travaux de recherche à la croisée des sciences, des techniques et de la société et accueille des doctorants en formation à la recherche.

– **Axes de recherche :**

- Axe 1 : Design des laboratoires : construction de la connaissance scientifique et formes de l'invention.
- Axe 2 : Design des dispositifs : corps augmenté, espaces numériques et fabrication des imaginaires techniques.
- Axe 3 : Design et écologies : milieux naturels et urbains, système de production et transformation des normes.
- Axe 4 : Design et politique : citoyenneté, collectifs et institutions.
- Axe transversal : Études critiques et épistémologie de la recherche en design.

– **Opérateur de valorisation partenaire :** Satt Lutech¹⁰.

⁵ <https://masterofeuropendesign.wordpress.com/>.

⁶ <https://wdo.org/>.

⁷ Rapport d'activités de l'ENSCI, 2022.

⁸ Pourcentage dans la moyenne des écoles d'art et de design parisiennes. En région, le taux est de 38 % en moyenne.

⁹ UR n° 201923272, au Répertoire national des structures de recherche. Première évaluation du Hcéres en 2019-2020.

¹⁰ <https://www.sattlutech.com/>.

– **Chaires :**

- Chaire « Innovation publique » : l'ENSCI, l'INSP, l'IEP Paris et l'École polytechnique – qui forment à la fois les cadres de l'État et des acteurs de l'innovation – ont décidé de créer, à travers une chaire Innovation Publique, un programme avancé s'appuyant sur l'excellence en formation et en recherche des quatre établissements fondateurs. Les trois axes thématiques de ce programme transversal que sont l'action publique innovante, l'action publique à l'ère numérique et l'articulation entre gouvernement, expérience et connaissance, doivent permettre d'examiner en quoi l'innovation publique réinterroge les formes de l'action publique et de l'État.
- Chaire « S'entendre - expérience sonore des espaces partagés » : chaire de recherche partenariale sur l'expérience sonore. Partenariat entre l'ENSCI, à travers le CRD, et le groupe Clen, entreprise spécialisée dans l'étude, la production et l'aménagement des espaces tertiaires.

Le contexte territorial

- **Un réseau national de 99 établissements¹¹ sous tutelle du ministère de la Culture**, dont 23 se situent en Île-de-France et 14 à Paris¹. Les écoles relevant du ministère de la Culture¹² accueillent 36 500 étudiants en France, dont près de 40 % en Île-de-France et 33 % à Paris.
- **Population étudiante de la région Île-de-France** : environ 734 000 étudiants, dont 390 862 étudiants dans l'académie de Paris¹³.
- **La culture entre pour la première fois dans le CPER de l'Île-de-France (2021-2027)** avec 254 M€ de crédits (abondés à parité entre l'État et la Région), dont près de 70 M€ pour la rénovation des établissements d'enseignement supérieur du domaine des arts et de la culture.

2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Il s'agit de la première évaluation institutionnelle de l'ENSCI par le Hcéres. En 2018, les deux formations conférant le grade de master « Créateur industriel » (CI) et « Designer textile » (DT) ont été évaluées par le Haut Conseil. Ces deux évaluations pointaient, pour la mention CI, l'insuffisance d'informations relatives à l'organisation socio-économique du monde professionnel ; pour la mention DT, un adossement à la recherche insuffisant, une animation faible des réseaux d'*alumni* et un effectif faible.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 17 au 18 octobre 2023. Le RAE produit par l'établissement répond à l'ensemble des critères du référentiel, mais il souffre d'une disparité entre ses différentes parties. Certaines sont insuffisamment développées ou trop descriptives (on trouvera dans le cœur du présent rapport des remarques sur le RAE dans les parties concernées). Il manque notamment d'analyses autoévaluatives qui auraient pu prendre la forme de Swot. La visite a permis de pallier en partie ces insuffisances.

Dans son compte rendu de la rencontre stratégique préparatoire à l'évaluation, l'ENSCI a mis en avant des problématiques à prendre en compte particulièrement dans le cadre de l'évaluation :

- Un point important : « la (petite) taille de l'établissement en termes de nombre d'étudiants et son modèle pédagogique singulier, pour son développement, pour ses collaborations académiques, pour sa reconnaissance dans les ranking internationaux. »
- « Des points plus ciblés : l'amélioration de l'insertion professionnelle, la place de l'international dans l'école en termes d'étudiants étrangers, de partenariats internationaux et de recherche internationale et la place de la recherche dans la formation initiale. »

¹¹ <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/enseignement-superieur-et-recherche>.

¹² Il s'agit des écoles nationales supérieures publiques dans les domaines des arts plastiques et du design, de l'architecture, du spectacle vivant, du patrimoine, du cinéma et de l'audiovisuel.

¹³ Année 2021-2022. Source : *opendata SIES*.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Une école singulière dans le paysage de l'enseignement supérieur public en design, création industrielle et création en arts plastiques, dont le modèle doit s'actualiser

L'ENSCI¹⁴ est une des écoles les plus reconnues dans le domaine du design et de la création industrielle en France. Les anciens étudiants de l'école sont nombreux à figurer parmi les professionnels les plus réputés dans ses domaines de spécialités. Le bon positionnement de l'école dans les classements internationaux¹⁵ témoigne de son aura, même si son attractivité est paradoxalement limitée pour les étudiants étrangers (cf. *infra*).

Son positionnement est original et paradoxal à différents niveaux :

- Première singularité, l'ENSCI est la seule école du secteur artistique placée sous la tutelle conjointe du ministère de la Culture et du ministère en charge de l'Industrie. Cette double tutelle se traduit par un enseignement par projet qui rapproche l'ENSCI des écoles d'art, et par une approche technique et économique (enseignements de sciences des matériaux, enseignement sur les processus industriels, etc.) qui la rapproche des écoles d'ingénieurs. L'école a le statut d'Epic. Son décret de création précise que les ressources de l'établissement comprennent en premier lieu « les produits de son activité ». Son financement doit ainsi reposer en grande partie sur des ressources propres provenant des entreprises, à travers le financement des ateliers de projet, la formation continue, la taxe d'apprentissage et le mécénat.
- Autre singularité, l'école, depuis l'origine, a fait office de pionnière dans l'enseignement du design par une formation supérieure à la fois généraliste et sur mesure. Cette pédagogie élaborée au moment de la création de l'école en 1982, se caractérise par un enseignement par la pratique et l'expérimentation au moyen d'ateliers de projet, et de développement d'un projet personnel de l'étudiant. Le cursus de formation se déroule sur 3, 4 ou 5 années, suivant le profil d'entrée des étudiants, sans référence à une promotion et sans limitation de durée. Dans cette école, le mot d'ordre est le « mode agile » attentif à la liberté de chacun ; « on apprend par le faire, on expérimente, on procède par itération, on manie les incertitudes. On apprend à gérer la complexité, à concevoir des usages et des systèmes dans une démarche socialement responsable »¹⁶. Cette individualisation et cette liberté sont assurément une force, mais s'accompagnent d'un manque de progressivité du parcours (cf. domaine 2, *infra*). Ce modèle singulier et novateur a, depuis sa création, inspiré d'autres écoles du domaine.
- Dernière singularité, l'école propose une offre de formation composée de deux cursus originaux : Créateur industriel (CI) et Design textile (DT). Ce positionnement dual est clairement défendu dans les rapports d'autoévaluation des formations, mais peu explicité dans les documents stratégiques généraux de l'ENSCI. Il faut noter que le cursus de DT, qui répond à des besoins industriels importants, accueille de très petites promotions comparativement au cursus de CI.

Bien que l'école se positionne avant tout comme une école de niveau international face à ses grands homologues internationaux, elle doit aujourd'hui faire face à un défi concurrentiel important en France. Elle est en effet concurrencée par d'autres établissements publics (les écoles d'art publiques et certaines universités qui ont créé ou fait évoluer leurs cursus en design) et par le développement des établissements privés. Ces derniers sont souvent très réactifs face aux évolutions des besoins industriels. Le comité estime que ces évolutions des secteurs économiques et industriels et celles de l'enseignement supérieur en design sont insuffisamment prises en compte par l'école dans la définition de son positionnement et de sa stratégie. L'école ne peut faire l'économie d'une évolution de son modèle. La suite du rapport proposera quelques pistes dans ce sens.

¹⁴ L'ENSCI est régie par le décret n° 2023-1066 du 20 novembre 2023.

¹⁵ L'ENSCI arrive au 1^{er} rang des établissements français de formation - catégorie « Art et Design » - au classement annuel mondial QS World University Rankings. L'école se situe à la 24^e place des 800 meilleures écoles et universités du monde.

¹⁶ Cf. site internet « Une école singulière ».

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Un projet stratégique à redéfinir

Le dernier contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'établissement a été signé en 2018 pour la période 2019-2023. Le comité regrette que l'établissement n'ait pas dressé de bilan de la réalisation de ce contrat dans son RAE. Il comprenait les axes stratégiques suivants, très génériques pour une école d'art et de design, associés à des jalons et des indicateurs :

- Structurer la démarche qualité, en termes pédagogiques et de soutenabilité. Sur ce volet, il était notamment attendu un développement de chaires partenariales, la mise en place d'une comptabilité analytique, la mise en place d'une évaluation des enseignements.
- Renforcer le suivi de l'insertion professionnelle à trois ans : il était attendu la création d'un incubateur par le design et son évaluation, la mise en place d'un observatoire de l'insertion professionnelle, la réalisation d'études sur la professionnalisation, le développement d'un annuaire commun des anciens ;
- Structurer la recherche en design : il était attendu un accroissement des actions de diffusion de la recherche de l'école, la création d'un doctorat au sein d'Hésam, la structuration d'un PHD à l'échelle européenne.
- Mettre en œuvre une politique de parité, d'égalité et de diversité : il était attendu un plan d'action au sujet de la parité pour les services et les équipes pédagogiques, la mise en œuvre d'une démarche pour l'obtention d'une labélisation Afnor en matière de parité et d'égalité, le développement d'un projet NCU avec Hésam, le développement d'un projet dans le cadre des cordées de la réussite.
- Augmenter le rayonnement de l'établissement : au plan national, il était attendu de dresser une cartographie des partenaires académiques, de développer le Master of Science et un partenariat autour de formations couplant ingénierie et design, l'ouverture de la galerie ENSCI dans les locaux de la rue Saint-Sabin ; au plan international, il était attendu le développement des mobilités d'enseignants-chercheurs, le développement de l'anglais dans les formations, l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers.

L'ENSCI a connu des changements de direction pendant la période de référence de l'évaluation, liés à un mauvais climat social. Ces changements ont laissé des traces importantes au sein de l'établissement, et couplés à la crise sanitaire, ont limité la mise en œuvre du contrat et plus globalement d'une stratégie dans la durée. L'échec de structuration de la Comue Hésam et le retrait subséquent de l'école de ce regroupement ont limité un certain nombre de projets mentionnés dans le COP.

La direction actuelle, en poste depuis septembre 2020, vient d'être reconduite pour un nouveau mandat de trois ans. La lettre de mission de la direction signée en mars 2021 reprend ces axes. En réponse à cette lettre de mission, la direction de l'école indique avoir stabilisé la gouvernance malgré encore quelques remous internes, renforcé son partenariat de recherche avec l'ENS Paris-Saclay, développé la formation continue, engagé des actions augmentant la visibilité de l'établissement (par exemple par la création du « Bis »¹⁷), renouvelé les équipements, désormais mieux adaptés à la formation *in situ*, développé une politique de diversité et d'attractivité en faisant connaître l'ENSCI dans les lycées et poursuivi les échanges avec les établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche.

Le comité préconise qu'au-delà de sa mission de base de service public de l'enseignement supérieur qui la conduit à dispenser, en liaison avec les milieux professionnels, une formation initiale et continue de qualité, l'ENSCI consolide ses parcours par davantage d'approches pluridisciplinaires pertinentes associant aux compétences en design un enseignement complémentaire et conforme aux attentes du monde socio-économique.

En développant la politique de double cursus et de double diplôme déjà engagée (*cf. infra*), en multipliant des partenariats en France et à l'étranger avec des écoles proposant des enseignements complémentaires, l'ENSCI associerait l'excellence de ses enseignements en design à celle d'autres formations, par exemple en management, en gestion, en économie, etc. La perspective de nouveaux partenariats avec des institutions étrangères favoriserait le développement d'autres dynamiques culturelles, en Afrique par exemple (*cf. infra*, domaine 2). Ce serait pour l'école une manière de développer son excellence et son positionnement en gardant sa vocation de « laboratoire » du design à la notoriété enviée.

¹⁷ Nouvel espace d'exposition de l'ENSCI, inauguré en septembre 2022, vitrine des travaux menés par l'ENSCI et par ses anciens étudiants.

Cette approche diversifiée, permettrait de développer l'école tout en répondant au désir général des personnels et des personnalités extérieures rencontrés par le comité de maintien d'une localisation parisienne de l'établissement, attractive pour ce type d'études, et que soient mieux organisés les flux et les occupations du lieu. Bien que des travaux aient été engagés pour les locaux actuels (cf. *infra*), le comité recommande à l'ENSCI d'identifier de nouveaux espaces permettant d'assurer sa croissance. Les pistes en la matière peuvent être de nature différente ; les partenariats stratégiques de site peuvent être une possibilité, l'essaimage, sur le modèle du master spécialisé « *Sustainable innovation by design* », délocalisé à Rennes depuis la rentrée 2023, en est une autre.

Les profils étudiants étant appelés à évoluer avec la réforme des lycées et du baccalauréat, l'ENSCI pourrait optimiser ses effectifs et répondre davantage aux objectifs de parité, d'égalité et de diversité. Ce chantier ouvert par le contrat 2019-2023 doit être poursuivi avec volontarisme.

Le monde du design fait face à trois défis majeurs qui doivent être pris en compte dans la stratégie de l'ENSCI : l'évolution rapide de l'environnement socio-économique des entreprises nationales et internationales, qui modifie les compétences dont doivent être dotés les diplômés ; la révolution technologique majeure que constitue le développement de l'intelligence artificielle ; la transition écologique et climatique. Ces défis réclament des compétences d'adaptabilité renforcées des étudiants et une internationalisation de la formation de l'école.

Pour conserver cette notoriété de « grande école » de design, l'ENSCI doit se mobiliser en se saisissant davantage des chantiers émergents sur lesquels elle excelle : les nouvelles formes de productions et de services liées à l'IA et au changement climatique, la mondialisation de l'enseignement supérieur. L'école dont les promotions sont petites doit d'une manière ou d'une autre s'inscrire dans une communauté plus large, qui lui permettrait d'accroître sa visibilité et d'augmenter ses effectifs étudiants.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Des partenariats riches aux différentes échelles qu'il conviendrait de structurer davantage

L'ENSCI a développé une politique partenariale diversifiée, construite autour de son offre de formation. Les partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur français sont de grande qualité. La politique de partenariat gagnerait à être mieux structurée, et à devenir plus lisible en distinguant les partenariats pédagogiques, de recherche ou internationaux, les projets avec les entreprises, et les rencontres des étudiants avec les professionnels, comme celles avec les *alumni*.

L'ENSCI a développé les doubles cursus (DC) ou des doubles diplômes (DD) avec l'université Panthéon Sorbonne (DC), l'école d'architecture de Paris Belleville (DD), Centrale Supélec (DD), le Celsa – Sorbonne Université (DD). L'école participe également au master MTI de l'université Paris Dauphine. Seul celui avec l'Institut Michel Serres, au sein d'Hésam, n'a pas perduré. Cette offre pédagogique permet à une soixantaine d'étudiants de l'ENSCI de développer une spécialité accroissant leurs perspectives professionnelles.

De nouveaux partenariats sont engagés dans le domaine du design textile pour diversifier les compétences des étudiants du cursus DT (cf. domaine 2). **Le comité estime que ces doubles cursus pourraient bénéficier d'une feuille de route clarifiant les choix effectués par l'école. Une communication plus ciblée permettrait de valoriser et de rendre attractive cette offre de formation riche, insuffisamment mise en valeur.**

Un nouveau partenariat de recherche a démarré avec l'ENS Paris Saclay aboutissant à la création quasi simultanée du master Recherche en design, et à l'ouverture du CRD, en partage de responsabilité entre les deux établissements. Cinq thèses ont déjà été décernées faisant de l'ENSCI un des établissements français de design qui proposent une recherche doctorale. Les chercheurs du CRD ouvrent des potentialités internationales à l'école en étant actifs au *Practice Base Symposium* organisé par le *Royal Melbourne Institute of Technology* (Australie). Pour renforcer son positionnement en matière de recherche, l'ENSCI organise également des colloques de recherche. Le ministère de la Culture a mandaté l'ENSCI pour organiser début 2024 le colloque international Art Design Recherche « *limit/no limit* », avec un appel à publications d'articles scientifiques. Pour 2026, L'ENSCI candidatiera pour organiser la conférence Design Research Society, ce qui est inédit en France (cf. domaine 3). **Le comité salue ces avancées. Ces actions démontrent la volonté de l'école d'implanter une recherche partenariale en design. Il conviendra de crédibiliser davantage cette politique par des publications dans des revues à comité de lecture, permettant ainsi une ouverture accrue à la communauté scientifique internationale et un renforcement de l'équipe de recherche.**

Au cours de la période soumise à l'évaluation, l'ENSCI a quitté la Comue Hésam¹⁸, estimant d'une part ne pas y trouver les bonnes alliances et regrettant d'autre part que ses membres ne soient pas parvenus à se mettre d'accord sur un modèle d'organisation. L'annonce de la disparition de cette Comue en 2024 conforte cette décision.

L'ENSCI n'a pas souhaité, pour l'instant, se tourner vers d'autres regroupements d'établissements. Elle privilégie des alliances ponctuelles, principalement avec un nombre réduit d'établissements d'enseignement supérieur (ENS Paris-Saclay, Centrale Supélec notamment). Même si l'ENSCI s'appuie sur sa renommée, ses actions partenariales mobilisent du temps et de l'énergie, de la direction au personnel. L'école se prive des synergies possibles entre les partenaires des regroupements d'établissements en termes de formation, de recherche et de visibilité internationale. Elle se prive également des dynamiques de l'enseignement supérieur qui permettent d'offrir à ses étudiants des occasions d'échange et de circulation entre eux. **La participation à un regroupement bénéficierait grandement aux activités pédagogiques et de recherche de l'école, et lui permettrait potentiellement de trouver des solutions à son problème patrimonial (cf. infra). Le comité encourage l'ENSCI à s'associer à un regroupement d'établissements, ce qui limiterait son isolement, ce d'autant que plusieurs grands sites universitaires intègrent avec profit des écoles d'art et de design. De ce point de vue, la signature d'un accord stratégique avec l'université Paris-Saclay le 29 novembre 2023 pour renforcer les collaborations autour d'enjeux scientifiques, pédagogiques, socio-économiques et de transitions écologiques marque un jalon important.**

La politique de partenariats industriels de l'école se concrétise par le transfert aux entreprises des connaissances acquises par ses étudiants et chercheurs. Les actions suivantes illustrent cette politique :

- Le dispositif de chaire partenariale d'innovation par le design avec déjà 2 chaires : la chaire S'entendre financée par le groupe Clen ; la chaire d'Innovation Publique avec l'INSP, l'École Polytechnique et l'IEP de Paris.
- Le montage de thèses Cifre avec Saint-Gobain, le Groupe Clen, Stellantis et Insound.
- Des ateliers-projets menés par les équipes pédagogiques qui proposent aux industriels des projets et de nouvelles voies de recherche.
- Des laboratoires communs avec le programme Labcom-ANR.
- Des initiatives mixtes accueillant le public et les entreprises comme l'espace d'exposition le Bis qui présente les travaux des étudiants et doctorants à différents publics et la plateforme web *Problema*.

Le comité salue l'ensemble de ces initiatives. Cependant, il ne peut pas se prononcer sur les modalités de financement des « ateliers-projets » et sur les retombées du « programme Labcom-ANR », n'ayant pas trouvé suffisamment d'éléments dans la documentation d'autoévaluation.

Les *alumni* auxquels l'ENSCI fait régulièrement appel pour la formation permettent aux étudiants de mieux connaître les agences, les entreprises et le fonctionnement professionnel du monde du design.

Le comité suggère à l'école de mieux exploiter ces actions, en élargissant par exemple leurs audiences ou en communiquant plus largement vers des publics extérieurs. Cette remarque inclut également les membres du CA de l'ENSCI, qui représentent en majeure partie des grandes entreprises capables de faire connaître les actions de l'école.

Pour accompagner l'émergence des partenariats académiques en recherche et en formation, l'école affiche de longue date un riche réseau de partenariats culturels à l'international avec 51 partenariats dans 30 pays devant permettre la mobilité des étudiants.

L'ENSCI est aussi un membre actif des réseaux de design à l'international comme la *Cumulus Association* et la *World Design Organization*. Elle est co-fondatrice avec 7 écoles de 7 pays européens du programme MEDes qui valorise les mobilités des étudiants.

Ces partenariats de mobilités sont confortés par des échanges culturels et de nouveaux contacts avec les départements de mode et de textile d'universités européennes (Suisse, Finlande, Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni, Écosse) et des fondations (Japon). Un partenariat avec la mission Expertise culturelle internationale du ministère de la Culture a été engagée avec le Maroc, l'Arabie Saoudite, et le Rwanda, ainsi qu'un partenariat avec l'ambassade de France à New York, pour construire des liens et des actions avec le MIT et certaines écoles d'art et de design de New York.

¹⁸ L'ENSCI avait rejoint le regroupement en 2010.

Les conditions de mobilité des étudiants de l'ENSCI sont favorisées significativement avec ses initiatives. Mais l'accroissement du nombre d'étudiants étrangers est limité par le manque d'espaces et d'outils pour les accueillir. L'ENSCI accueille deux fois moins d'étudiants étrangers qu'elle n'en envoie hors France (environ 150 étudiants en mobilité sortante et 80 en mobilité entrante entre 2017 et 2022, ce différentiel s'explique en partie par la crise sanitaire du Covid19. Le nombre d'étudiants étrangers dans les deux cursus principaux de l'école est mince (8/300 étudiants pour l'année universitaire 2022-2023).

Le comité recommande à l'ENSCI de revisiter et de clarifier les nombreux partenariats existants pour les hiérarchiser et en transformer certains en véritables partenariats de formation et de recherche. Il conviendrait par exemple de favoriser les échanges ou les adossements à d'autres écoles doctorales en design, ou en lien avec le design, ou engagées sur les trois défis sociétaux exprimés dans la partie précédente.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

4 / Une gouvernance en cours de stabilisation

La période contractuelle a été traversée à la fois par plusieurs changements de la direction générale et par des changements, quelquefois concomitants, de présidence, créant ainsi une instabilité préjudiciable à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie de long terme. La gouvernance de l'école, définie par son décret, repose sur deux acteurs principaux, le CA qui délibère sur la politique générale de l'établissement et le directeur, qui prépare les délibérations du CA, en assure l'exécution et est responsable de l'organisation de l'école. Le directeur est nommé par arrêté conjoint du ministre en charge de la culture et du ministre en charge de l'industrie, après avis du conseil d'administration pour une durée de trois ans, renouvelable deux fois (norme actuelle pour les écoles nationales du ministère de la Culture). Ces modalités de nomination sont régulièrement critiquées en interne par les représentants du personnel et des étudiants qui souhaiteraient, à l'instar des universités, être davantage acteurs du choix du directeur. **Ce processus de nomination est pourtant courant dans les écoles nationales publiques.** La proposition d'extension de la durée du mandat du directeur faite par la direction de l'école n'a pas été retenue par les tutelles lors de la mise à jour du décret (cf. *infra*). Des personnels et des étudiants ont souligné au cours de la visite que la directrice actuelle avait été renouvelée sans que celle-ci leur ait exposé un bilan de son action et son projet pour un nouveau mandat.

Le décret constitutif institue également un conseil d'orientation consulté sur les activités pédagogiques et de recherche de l'établissement et sur l'adaptation de ses activités à la demande, ainsi qu'à l'évolution des sciences et techniques. Mais ce conseil n'a plus été réuni depuis 2019 : **il est donc extrêmement urgent que l'école recrée un espace pour débattre de la pédagogie en son sein.**

La direction actuelle a œuvré pour une modification des statuts afin que soit notamment introduit dans les instances statutaires un conseil scientifique incluant la recherche dans son objet, qui se substituerait au Conseil d'orientation. Un décret dans ce sens est paru le 20 novembre 2023¹⁹.

Bien que la direction ait été renouvelée en 2023, pour la première fois en dix ans, des tensions subsistent²⁰ concernant notamment des prises de décision trop centralisées et la circulation de l'information jugée insuffisante au sein de l'établissement. Une partie des personnels et des étudiants estiment presque culturellement, et ce malgré les efforts de communication interne, qu'une direction trop verticale s'exerce à l'ENSCI.

Dès la création de l'école, l'organisation est totalement centrée sur l'étudiant (cf. *supra*). Les personnels, au demeurant très investis, s'inscrivent dans un principe d'adaptabilité et quelquefois d'urgence, nombre d'entre eux exerçant plusieurs fonctions, mêlant administratif et pédagogique, au sein de l'école.

Afin de clarifier l'organigramme, des changements ont été entrepris en 2022 avec la création de quatre directions (Projets, Diplômes, Formation tout au long de la vie, Recherche) et de pôles ressources (offre

¹⁹ Le Décret n°2023-1066 du 20 novembre 2023 portant diverses dispositions relatives à l'École nationale supérieure d'art de Limoges-Aubusson et à l'École nationale supérieure de création industrielle a apporté plusieurs modifications au décret statutaire de l'école portant notamment sur l'intitulé et la composition du conseil scientifique. Celui-ci émet un avis : i) sur le projet de contrat d'objectifs et de performance, les demandes d'accréditation à délivrer des diplômes nationaux, les évaluations préalables à ces demandes ainsi que la création des autres diplômes ou certifications délivrés par l'école, le règlement des études de l'école, les projets de conventions relatives à la coordination de l'offre de formation et à la stratégie de recherche de l'école avec celles d'autres établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche dans le cadre des regroupements mentionnés au 2o de l'article L. 718-3 du code de l'éducation ; ii) le contenu des activités de formation et de recherche ; iii) l'adaptation des activités de l'établissement à la demande ; iv) l'évolution des sciences et techniques.

²⁰ Ainsi, des affiches mettant en cause la directrice actuelle avaient été placardées pendant la visite des experts.

d'enseignements, parcours étudiant, partenariats, communication, vie étudiante, secrétariat général, ateliers ressources matières et studio, international).

Cette organisation, qui dépend en partie du départ de responsables et de nouvelles arrivées, n'est pas encore stabilisée, mais surtout reste peu lisible pour les personnels. Elle n'est pas accompagnée d'un organigramme fonctionnel précisant, pour chacun, son rôle et sa responsabilité (pédagogique ou organisationnel notamment) et son inscription dans un réseau de relations fonctionnelles. **Le comité recommande l'élaboration d'un organigramme fonctionnel de l'école.**

Le secrétariat général, à qui l'intérim de la direction a été confié durant la période de vacance du poste directorial, a une très bonne connaissance de l'établissement. Le secrétaire générale, membre de l'équipe de direction, est impliqué dans la définition stratégique de l'école.

En réponse aux préconisations du Hcéres²¹, des comités ont été créés depuis 2020 pour améliorer la concertation interne : comité de direction, comité mensuel réunissant les responsables de service, comité pédagogique, commissions des bourses, jurys d'admissibilité et d'admissions, ou encore séminaires mensuels organisés par le centre de recherche en design. Ces instances sont venues en partie compenser l'absence de conseil d'orientation. Par ailleurs de nombreux sujets relevant de ce dernier conseil ont été soumis directement au CA.

Plusieurs commissions réunissent personnels et étudiants, la commission Égalité, le conseil professionnel, la commission Sobriété et transitions. Par exemple, cette dernière, créée en 2022, réunit des étudiants, des personnels administratifs, des enseignants, ainsi que la direction, pour réfléchir à l'engagement citoyen de tous et toutes par des actions individuelles et collectives et pour s'interroger sur les moyens et les ressources à mobiliser au niveau du fonctionnement global de l'école. Toutefois, certaines de ces instances n'ont pas persisté dans la durée et bien souvent ne font pas l'objet d'un compte rendu accessible au plus grand nombre. **Le comité recommande de rationaliser cette comitologie et d'assurer un suivi et une diffusion plus systématiques des prises de décision.**

En ne s'associant pas à un regroupement d'établissements d'enseignement supérieur (cf. supra), l'ENSCI se prive de la mise en commun de services et des leviers qu'apporte un groupement dans les discussions avec les collectivités territoriales.

Cependant, depuis 2019 et après 2020, l'ENSCI, qui a structuré un pôle de services autour du développement des ressources propres, a développé de façon significative sa capacité de réponse à de nombreux appels à projets, permettant ainsi des financements d'opérations pour de nouvelles actions et projets stratégiques se déroulant sur des temps longs (d'un à cinq ans).

Si ces financements fléchés apportent de nouvelles ressources, le pilotage budgétaire de ces crédits demande un suivi complexe (non encore maîtrisé selon l'école), nécessitant sans aucun doute un renforcement des équipes.

5 / Une communication externe et interne qui doit progresser

L'école est consciente qu'elle dispose d'une marge de progression en termes de communication externe : elle reste en effet peu connue, en dehors des publics avertis, et notamment des lycéens. Sur le terrain international, elle constate que le programme européen MEDes n'est pas assez mis en avant. L'établissement est par ailleurs peu visible à partir des moteurs de recherche sur internet.

Trois personnes composent le service de communication. La stratégie de communication mise en œuvre est centrée principalement sur la promotion du design, à travers un journal, « Événementiel » et peu sur les réseaux sociaux.

L'école mise particulièrement sur un nouveau lieu qu'elle a créé, le Bis, dont l'objectif est d'être la vitrine qui « donne ainsi à voir l'effervescence des actions menées à l'ENSCI : les productions de ses étudiants, des initiatives d'étudiants ou encore des soutenances de diplôme, mais aussi l'activité de ses anciens, tout comme les orientations et enjeux du design actuel »²². Cette initiative a bénéficié de la création d'un poste supplémentaire, qui a aussi la charge de la communication interne.

²¹ Rapport d'évaluation des formations, 2018.

²² Cf. RAE.

Par ailleurs, une plateforme de stockage des projets d'étudiants est en cours de développement.

La communication de l'ENSCI s'appuie essentiellement sur les médias spécialisés (Onisep, L'Étudiant, etc.), les salons d'orientation lycéenne, et les événements de l'école (JPO, expositions, conférences, etc.). Les anciens de l'ENSCI, très médiatisés, jouent un grand rôle pour le rayonnement de l'école. Les outils mobilisables en direction des jeunes de 18 à 30 ans, très présents sur des applications comme TikTok ou Instagram, ne sont cependant pas les mêmes que ceux qui peuvent être mobilisés en direction des entreprises partenaires ou des professionnels du design.

Le comité d'experts recommande à l'ENSCI de revisiter sa stratégie de communication externe, et de définir les cibles qu'elle entend atteindre. L'utilisation des nouveaux médias ne pourra se développer sans s'appuyer sur des compétences spécifiques comme celles d'un *community manager*, que l'école devra sans doute former en interne, et qui devra être en lien étroit avec les étudiants, médiateurs potentiels efficaces de ses projets.

Pour la communication interne, l'école s'appuie sur plusieurs dispositifs :

- newsletter mensuelle, infolettre consacrée à toute l'école, newsletter consacrée aux travaux ;
- réunions d'information organisées chaque vendredi entre 12h et 13h à l'adresse des personnels ;
- réunions d'information « sandwiches » à l'attention plus spécifique des étudiants pour présenter les évolutions de l'école ;
- intranet accessible à l'ensemble du personnel contenant un certain nombre d'éléments d'information sur la vie de l'école ;
- écran au niveau de l'accueil afin de diffuser les informations essentielles du moment.

Pour autant, une partie des personnels comme des étudiants expriment leur insatisfaction : ils déplorent une information trop verticale, une absence de suivi et de continuité, et l'absence de documents support.

Le comité recommande de poursuivre le travail de communication interne que la direction a déjà entamé : la transparence sur les objectifs et sur les modalités de prise de décision, de même que l'information sur les résultats attendus et les résultats obtenus, sont la meilleure voie pour obtenir l'approbation de la communauté de l'établissement.

6 / Un système d'information qui ne répond que ponctuellement aux besoins de pilotage

Le système d'information de l'ENSCI s'est constitué au fil du temps. Les applications qui se partagent entre des logiciels acquis « sur étagère » et des applications développées en interne sont difficilement interopérables. L'outil de gestion financière et comptable est récent²³, acquis pour répondre aux contraintes de la GBCP. Cependant les fonctionnalités de l'application sont assez limitées et n'incluent pas notamment de modules de gestion et de suivi de la formation continue ou de la recherche, activités rendues complexes par leur multi-financements ou leur caractère pluriannuel.

À la suite d'un rapport de la Cour des comptes qui signalait les lacunes du logiciel précédent, l'établissement s'est doté d'une nouvelle application de gestion des payes Nibellis. L'application permet un déversement des données comptables vers l'application de gestion financière et comptable. Si ce produit donne désormais satisfaction, l'école, qui ne dispose que d'un seul personnel pour assurer la fonction paye – situation qui la met à la merci d'une absence –, envisage son externalisation. **Le comité ne peut que recommander à l'école d'avancer dans cette voie.**

Le progiciel de scolarité a été développé en interne en *open-source* pour gérer au plus près des besoins le suivi pédagogique, depuis le concours d'entrée jusqu'à l'insertion professionnelle des diplômés, en prenant en compte chacune des phases du parcours personnalisé des étudiants : inscriptions, modules suivis, appréciations et notations. Cependant, poussée par le ministère de la Culture, l'école étudie la possibilité d'acquérir la solution logicielle « PC-SCOL Pégase » développée par l'Amue. **Cette hypothèse pose cependant une question budgétaire, l'ENSCI ne disposant pas des ressources nécessaires pour financer, d'une part, les droits annuels d'adhésion et, d'autre part, les moyens d'investissement suffisants. Une telle acquisition ne pourra pas être envisagée sans un soutien spécifique de ses ministères de tutelle.**

²³ Développé par Élap, éditeur de logiciels pour les administrations publiques.

La gestion des ressources humaines ne dispose pas d'application de gestion en dehors d'un logiciel de gestion des congés et d'archivage des fiches de paye. Le suivi des carrières et des demandes de formation dans le cadre des entretiens professionnels est assuré à partir de tableurs.

L'équipe de direction, même si elle évoque des besoins en outils de pilotage, ne s'est pas dotée d'un outil de suivi ou d'un tableau de bord regroupant les indicateurs de suivi et de pilotage nécessaires à sa gestion, qu'elle n'a d'ailleurs pas définis (cf. *infra*).

Compte tenu de leur diversité, les logiciels actuellement mis en œuvre sont difficilement interopérables et les services fonctionnant en silo n'ont pas émis un souhait de partage de données.

La plupart des services ont constitué des tableaux Excel, qui ne sont pas croisés. Des données sont transmises à la demande au secrétariat général ou à la direction générale ; ces données, dont certaines dépendent d'extractions réalisées par le service informatique, sont toutefois difficiles à obtenir, comme le comité d'experts a pu le constater à l'occasion de ses demandes.

Une solution d'amélioration pourrait être l'acquisition d'un entrepôt de données pour collecter et analyser des données en provenance de sources hétérogènes, socle préalable à l'élaboration d'indicateurs transversaux au service du pilotage. Bien que l'hypothèse ne soit pas évoquée au sein de l'école, le comité recommande la mise en place d'un tel dispositif.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

7 / Une démarche qualité très partielle qu'il conviendra d'étendre à toutes les activités

L'école s'est engagée dans une démarche qualité principalement dans deux domaines.

Le premier, déjà ancien, mais qui se poursuit dans le cadre de la gestion de la scolarité, concerne un système de gestion de contenu développé au fil des besoins pour gérer le suivi pédagogique de toutes les phases du parcours personnalisé des étudiants : inscriptions, modules suivis, appréciations et notations. Dans le même domaine, l'ENSCI a confié en 2022 la réalisation d'un portail de visualisation des parcours adossé à son outil de scolarité pour améliorer la qualité de l'accompagnement des étudiants : connaître les caractéristiques des projets réalisés, leurs enjeux, faciliter le partage de l'information entre les différents acteurs de l'ENSCI et permettre à chacun de consulter les projets d'autres étudiants. Ce portail est en cours de réalisation.

Le second domaine où une démarche a été entreprise à la suite des difficultés rencontrées par l'école en 2014 et 2015 est celui des finances. L'ENSCI a bénéficié pour cela d'un appui du Contrôle général économique et financier (CGEFI) sur les volets budgétaire et financier et de gestion des ressources humaines, afin de sécuriser la chaîne des dépenses et des recettes et de fiabiliser l'exécution budgétaire. Depuis lors, des progrès ont été réalisés sur ces deux activités. Des processus de gestion ont été définis, tant au niveau financier (création d'un service facturier, développement du contrôle interne financier, mise en place d'une cartographie des risques, dématérialisation des procédures financières) que des ressources humaines.

De plus, la mise en place du nouveau cadre de gestion budgétaire et comptable a conduit à une professionnalisation progressive et une montée en compétence des équipes, tant sur les fondamentaux de la comptabilité publique que sur les contraintes de mises en concurrence, du pilotage financier pluriannuel et du contrôle interne financier (cartographie des risques, organigrammes nominatifs fonctionnels, documentation des processus de gestion, traçabilité des contrôles).

La comptabilité analytique mise en place dans l'école va également dans le sens d'une amélioration du pilotage.

Cependant, ces pratiques vertueuses ne concernent toujours que les activités financières et restent encore peu partagées dans les services non financiers ou même par les gestionnaires des budgets de dépenses et de recettes.

Le comité recommande que la démarche qualité soit conduite dans l'ensemble des services et s'ouvre plus largement au contrôle de gestion, afin de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'école. Il souligne par ailleurs que la démarche qualité, souvent contraignante, nécessite une concertation et une adhésion de l'ensemble des acteurs.

En dehors du domaine financier, l'école ne s'est pas encore engagée dans une telle démarche d'amélioration continue, qui devrait conduire à une définition d'objectifs mesurables et à une analyse régulière de la réalisation des objectifs à partir d'indicateurs, afin de vérifier sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie. Même si quelques données existent, celles-ci ne font pas l'objet d'un suivi périodique et systématique.

Le comité recommande que la direction se dote urgemment d'un tableau de bord synthétique lui permettant périodiquement de s'assurer de la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

8 / Un modèle économique qui atteint ses limites

L'ENSCI dispose d'un budget par étudiant sensiblement plus élevé que la moyenne des établissements d'enseignement supérieur. Le total du budget est d'un peu plus de 9,5 M€. Les dépenses de personnels de 6 M€ représentent 70 % des charges décaissables. Le budget est l'instrument des choix stratégiques de l'école, dont une part de l'originalité et de la reconnaissance auprès des professionnels tient à la volonté de fournir un enseignement individualisé reposant sur la pratique et l'expérimentation à travers des ateliers de projets et la création d'un projet personnel.

Par ailleurs, **la charge financière est lourdement affectée par des locaux situés à Paris *intra-muros*, dont l'état nécessite des dépenses d'entretien et de gardiennage importantes et dont aujourd'hui les frais de viabilisation vont aller croissant. En outre, l'ouverture continue du bâtiment entraîne des coûts de fonctionnement importants.** À sa création, il était entendu que le financement de l'école devait reposer sur des ressources propres provenant des entreprises, à travers le financement des ateliers de projet, la formation continue, la taxe d'apprentissage et le mécénat (cf. *supra*). En réalité, **l'école est très dépendante des subventions de fonctionnement et d'investissement que lui versent ses tutelles, subventions qui représentent environ 70 % des recettes de fonctionnement.**

En dépit des efforts importants de rationalisation des dépenses, **l'établissement présente à nouveau depuis 2022 des budgets déficitaires qui s'expliquent par quelques dépenses exceptionnelles, mais surtout par une diminution des contrats industriels et une augmentation des dépenses de fonctionnement.**

Les résultats patrimoniaux sont préoccupants. Le compte financier 2022 est présenté avec un déficit de - 751 540 € (+ 516 681 en 2021) et le budget initial 2023 présente un résultat de - 750 168 €.

La question se pose du caractère structurel du déficit actuel. L'école avance une explication qui, si elle se vérifie, pourrait atténuer le constat alarmant du comité d'experts : elle indique en effet que l'excédent des années antérieures proviendrait de la comptabilisation en une seule fois de subventions fléchées portant sur des opérations pluriannuelles et que les déficits des exercices suivants ne seraient que la conséquence des dépenses afférentes à ces opérations se dénouant les années suivantes.

Les inconvénients de cette pratique, qui aurait pu être relevée par les services du contrôleur financier, peuvent être aisément évités par une comptabilisation en compte de tiers des opérations pluriannuelles, prévue par la GBCP.

Le fonds de roulement, d'un montant de 2,9 M€, peut encore paraître confortable puisqu'il représente près de 125 jours de dépenses de fonctionnement. Cependant, il est nécessaire de souligner qu'il a été divisé par deux en deux ans et qu'il est gagé pour près de la moitié sur des opérations d'investissement en cours et des gros travaux.

Si la trésorerie reste assez stable du fait des avances obtenues dans le cadre d'opérations pluriannuelles fléchées, elle devrait fléchir au cours des prochains exercices en lien avec la diminution des fonds de roulement.

Depuis quatre ans, l'école s'est fortement mobilisée pour développer sa capacité de réponse à des appels à projets, qui lui ont permis d'accroître ses financements sur des opérations fléchées. Elle vient de recruter un personnel qui se consacre entièrement au développement des ressources propres, des appels à projets, des partenariats, du mécénat, de la taxe d'apprentissage, de la valorisation des locaux. **L'école indique, sans toutefois disposer des outils de suivi qui le justifieraient, qu'elle bénéficie déjà du résultat de son investissement.** Elle s'est, par ailleurs, dotée d'un service très étoffé, chargé de la formation continue, qui est la seule ressource qui progresse, en passant de 450 k€ en 2019 à 550 k€ en 2022.

Les perspectives économiques ne permettant pas d'entrevoir à court terme des améliorations, la question du modèle économique de l'ENSCI et de sa soutenabilité se pose. Elle concerne au premier chef les tutelles qui

devront redéfinir dans une perspective pluriannuelle le niveau de leur soutien concernant notamment le modèle pédagogique de l'école et le niveau de sa propre contribution financière.

Elle doit aussi amener l'établissement, dont les ressources propres peinent à progresser (avec un produit de taxe d'apprentissage et de mécénat très faible malgré une augmentation significative des recettes de formation professionnelle), **à se mobiliser davantage pour développer le mécénat et la taxe d'apprentissage (en menant activement campagne auprès de ses partenaires notamment) et à envisager les alternatives possibles en termes de dépenses et de modèle pédagogique.**

9 / Une absence de tableaux de bord financiers

L'école a mis en place des services financiers qui sont globalement bien dotés : ils représentent 44 % des effectifs de l'administration générale. La gestion administrative et budgétaire s'est significativement améliorée depuis 2016 comme l'a attesté la Cour des comptes dans son rapport. Plusieurs procédures ont été formalisées (cf. référence 5).

Les documents budgétaires soumis à l'approbation des membres du conseil sont de qualité et témoignent d'une bonne maîtrise des concepts du nouveau cadre comptable. Ils sont cependant très techniques ; les données retracées dans les documents sont peu commentées, se limitant souvent à un constat sans proposer une vision prospective. C'est notamment le cas du rapport de l'ordonnateur joint au compte financier 2022, qui constate un déficit important, sans toutefois l'expliquer.

Une réorganisation complète du service de la paye et des procédures de contrôle a été engagée après le constat des dysfonctionnements importants à l'origine des difficultés financières de 2014 et 2015. L'école a, à partir de 2020, sécurisé ses opérations de paye notamment en acquérant un nouveau logiciel. Un dispositif de suivi réunit mensuellement l'agence comptable, le service des RH et la responsable de la paye et permet à la direction de disposer d'informations fiables et précises en matière de pilotage et de contrôle de la masse salariale. **Le comité regrette néanmoins une fois de plus que ces données ne se présentent pas sous la forme d'un tableau de bord synthétique.**

Les modalités pédagogiques spécifiques à l'école, qui privilégient une formation sur mesure, ont pour conséquence des coûts pédagogiques élevés. La qualité de production des étudiants est favorisée par un fort taux d'encadrement ; trois encadrants, dont deux designers professionnels de haut niveau d'expertise, pour un groupe d'étudiants de 15 en moyenne.

Au total l'encadrement pédagogique représente plus de 50 % des personnels physiques salariés par l'établissement.

Si ce mode d'apprentissage n'est certainement pas étranger à la réputation de l'ENSCI et à la qualité de ses diplômés, le coût de sa mise en œuvre limite forcément les effectifs et nécessite un suivi très attentif des heures dispensées afin d'éviter tout dérapage financier.

L'école a développé une application de gestion permettant le suivi individualisé du parcours des étudiants. Cependant, le comité regrette une fois encore qu'il n'existe pas, dans ce domaine, de réel tableau de bord de pilotage permettant à la direction de s'assurer périodiquement de la réalisation de ses objectifs.

Entre 2019 et 2023, l'école indique avoir géré plus d'un million d'euros de crédits dans le domaine de la recherche. Ces opérations fléchées sont tracées budgétairement dans le logiciel financier, dès l'encaissement des fonds. **Toutefois, le suivi des opérations est effectué parallèlement au moyen d'outils Excel par le service du budget et par les services métiers avec les risques que constituent immanquablement les doubles, voire les triples saisies. Le comité recommande vivement l'acquisition d'un module complémentaire de gestion des conventions.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

10 / Une politique et une gestion des RH complexe et contrainte

Son statut d'Epic autorise l'ENSCI à recruter ses personnels librement sous réserve de son plafond d'emploi (68 ETPT en 2023), sur la base de contrats de droit privé. Malgré son statut, les marges de manœuvre de l'école sont réduites.

La gestion des personnels est compliquée. Plusieurs statuts coexistent au sein de l'école. Une analyse du cadre juridique applicable réalisée à partir de 2016 a conduit à l'intégration en CDI des designers qui animent des cours ou des ateliers de projet, dont les conditions de travail particulières sont encadrées par un accord collectif d'entreprise. Ainsi, sur les 99 personnels physiques permanents répartis à parité entre femmes et hommes²⁴, 83 sont en CDI²⁵, les autres personnels étant employés sur des contrats à durée déterminée²⁶.

Plus de 70 % des personnels permanents sont cadres ou assimilés. Ils se répartissent à 32 % sur des fonctions d'administration générale, 49 % sur des fonctions d'encadrement pédagogique, 11% sur la formation continue, les autres domaines de recrutement (partenariats ou recherche) restent anecdotiques.

260 intervenants, 140 femmes et 120 hommes, à raison d'une soixantaine rémunérés par mois (données 2021) sont recrutés dans le cadre de contrats à durée déterminée d'usage (CDDU)²⁷.

La mobilité des personnels permanents peut être évaluée à 13 départs par an en moyenne entre 2018 et 2022 (en majorité des fins de CDD) et en moyenne, 11 recrutement par an sur la même période.

L'absence d'une politique de RH a été à l'origine des dysfonctionnements identifiés en 2014 – 2015. Cependant, l'équipe RH, placée sous la supervision de la secrétaire générale, est très faiblement dotée puisque composée de seulement deux personnes dont l'une est chargée du recrutement, du suivi et du management des personnels et l'autre affectée entièrement aux opérations de paye. Cette équipe a devant elle encore de nombreux chantiers.

Un schéma d'emploi est établi sur une année ; il récapitule mensuellement les prévisions de vacances de postes et leur remplacement. **Le comité d'experts constate cependant que ce schéma, ne portant que sur une année, ne permet pas d'envisager les changements de nature des recrutements sur chaque poste. Il recommande que cet outil, d'un grand intérêt, soit projeté sur une durée plus longue, de deux ou trois ans, afin d'accroître sa portée stratégique.**

Le rapport social unique, est un outil puissant de pilotage surtout s'il s'inscrit dans une dynamique sur plusieurs exercices et est mis à jour chaque année. Dans le cas présent, les données transmises qui s'y substituent, accompagnées d'aucun commentaire, sont assez succinctes et ne constituent pas un tableau de bord très utile au pilotage de l'établissement. Certaines données sont manquantes : ainsi, ne sont évoquées les obligations contractuelles des personnels et plus particulièrement celles des enseignants et des chercheurs, dont on ne connaît ni l'origine, ni le niveau de formation, ni la nationalité. En ce sens, il ne peut pas être considéré comme un outil de pilotage. **Le comité recommande de corriger ce défaut, par la construction d'un véritable bilan social.**

Les procédures de recrutement, d'emploi et de promotion des personnels ne sont pas encore formalisées. **L'établissement s'est donné pour objectif de rationaliser et de formaliser ses pratiques de gestion. Une feuille de route a été confiée dans ce sens au service RH. Il serait urgent de mener à terme cet objectif.**

L'école est particulièrement sensibilisée aux questions de parité, de discriminations et de harcèlement, pour lesquelles elle mène une politique de « tolérance zéro » en se dotant des outils nécessaires :

- Des formations sont organisées chaque année à l'attention des personnels comme des étudiants.
- Une commission Égalité/parité a été mise en place en 2018.
- Des procédures efficaces de signalements sont mises en œuvre. Ainsi, depuis septembre 2020, la direction a été saisie de plusieurs signalements impliquant des étudiants et certains d'entre eux ont abouti à la tenue d'un conseil de discipline.
- Depuis juin 2022, une cellule d'écoute psychologique ainsi qu'un dispositif de soutien psychologique d'urgence est disponible.
- En termes d'inclusion, l'école emploie un personnel en situation d'handicap²⁸ (cf. bilan social).

Un « référentiel métiers et compétences » a été élaboré en 2019 et sert de cartographie générale des emplois. Les postes ont fait l'objet d'une cotation en fonction des niveaux de responsabilité, d'expertise, d'encadrement. Il est prévu de refondre cette classification pour tenir compte de l'évolution des emplois.

L'existence d'un référentiel métier est évidemment une condition pour la mise en œuvre de la GPEC.

²⁴ Les personnels se répartissent en 50 femmes et 48 hommes.

²⁵ 44 femmes et 39 hommes.

²⁶ Cf. bilan social.

²⁷ Postes pour lesquels il est d'usage de ne pas conclure de CDI, en raison du caractère temporaire de l'activité ou de sa nature.

²⁸ Cf. bilan social.

Pour aller plus loin il serait aussi nécessaire de formaliser plus précisément dans un schéma directeur pluriannuel les besoins futurs de l'école pour son développement. Un tel schéma formalisé pourrait être l'un des sujets sur lequel l'obtention d'un consensus avec les personnels aurait du sens.

Le peu de leviers de management des ressources humaines dont dispose l'établissement constitue une source supplémentaire de complexité.

L'établissement dispose de peu leviers de management des RH. Le montant des primes versées en 2021 s'élevait à 149 628 €, soit 0,4 % du total des rémunérations servies.

Celles-ci se répartissent pour moitié en primes collectives et en primes individuelles. Dans les faits, l'établissement dispose de très peu de marges de manœuvre. D'une part, sa politique de rémunération est étroitement surveillée par le contrôle financier, d'autre part son statut particulier d'Epic l'écarte de plusieurs dispositions applicables aux EPA²⁹.

C'est donc essentiellement sur les formations dont peuvent bénéficier les personnels que s'appuie l'école pour reconnaître les mérites de ses salariés.

Sur la base des entretiens professionnels mis en place depuis 2019 est décliné tous les deux ans un plan de développement des compétences comportant à la fois des formations aux différents métiers et aux compétences transversales (anglais, bureautique, gestion de projet), en fonction des besoins et des nouveaux enjeux.

Un programme de formation en direction des enseignants est également mis en œuvre depuis 2019, axé sur l'accompagnement des étudiants et sur la prévention des RPS, et impliquant près de 50 intervenants. Après un temps de formation initial de trois jours, les travaux se sont poursuivis en 2021 et 2022 en groupe et ont porté sur la méthodologie d'analyse et de résolution des problèmes liés à l'encadrement des étudiants.

Le dialogue social au sein de l'établissement a été et reste encore tendu. Il s'exerce principalement à travers le CSE mis en place en 2018. Il regroupe des représentants de tous les personnels, quel que soit leur statut. Le comité se réunit au rythme d'une réunion par mois³⁰, à laquelle s'ajoute, à l'initiative des représentants au CSE, un petit déjeuner mensuel qui rassemble l'ensemble des personnels qui le souhaitent.

Malgré les dispositifs mis en œuvre par la direction pour améliorer le dialogue au sein de l'école, les représentants du personnel expriment leur insatisfaction quant au climat social de l'établissement. Deux sondages ont été réalisés en 2014 et en 2018 dans l'école afin d'objectiver le climat social.

Un nouveau sondage a été réalisé fin 2018. Les résultats, qui ont mis en évidence des surcharges de travail et une frustration en termes de reconnaissance, ont été communiqués à l'ensemble des personnels et commentés au cours d'une réunion avec eux. L'école considère toutefois que les résultats du questionnaire de 2018 étaient globalement satisfaisants du point de vue de l'ambiance de travail.

Une nouvelle étude indépendante, commanditée par le CSE, a été réalisée en juillet 2023 sur les mêmes thèmes et a donné lieu à une restitution devant les personnels et la direction au mois d'octobre dont le comité n'a pas pu connaître les résultats. Toutefois, la direction ne s'attendait pas à un contenu très favorable.

Le comité a pu constater que les services travaillent en silo sans véritables liens les uns avec les autres. Le dialogue entre la direction et les personnels manque de fluidité. Le comité recommande à la direction de poursuivre le travail de dialogue déjà amorcé dans le sens d'une plus grande participation des personnels.

Les personnels bénéficient d'un statut plutôt favorable, régi par un accord d'entreprise qui date de 1994. Ils bénéficient d'une semaine supplémentaire de congés payés supra-légale et de 21 jours de RTT. Leur couverture sociale a été améliorée à partir de 2019. Et les personnels bénéficient de titres restaurant dont le montant a été réévalué au cours de la même année.

Concernant la prise en compte du handicap, des travaux de mise en conformité devraient s'achever en 2023. Tous les types de déficiences (physiques, visuelles, auditives, cognitives, mentales et psychiques) sont pris en

²⁹ Ainsi, la prime au bénéfice des agents contractuels employés par le ministère de la culture et ses EPA, et des agents contractuels recrutés au titre des articles L. 332-6 et L. 332-22 du code général de la fonction publique (contrats occasionnels qui bénéficient également aux enseignants contractuels dont la quotité de travail est au moins égale à 50 %) ne s'applique pas aux Epic. Il en est de même pour la prime de partage de la valeur et de la prime de pouvoir d'achat.

³⁰ Bien que le bilan social ne mentionne que 4 réunions annuelles du CHSCT.

compte, sans se limiter à la seule déficience motrice. Ces mesures pourraient permettre à l'école d'améliorer le pourcentage de ses personnels en situation d'handicap.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

11 / Un bâtiment à la gestion complexe et coûteuse

L'ENSCI occupe un bâtiment construit en 1922 pour accueillir les ateliers du décorateur Jansen, situé 48 rue Saint-Sabin dans le XI^e arrondissement de Paris. Le bâtiment a été réaménagé au début des années 1980 pour accueillir l'ENSCI. La surface totale du bâtiment est de 9 212,74 m² Shon dont 455 m² correspondent à des bureaux qui accueillent les personnels administratifs et techniques de l'école. À ce bâtiment s'ajoute un nouvel espace de 149 m² situé à proximité de l'Opéra Bastille. Faisant l'objet d'un bail commercial de 3 ans, il permet d'accueillir le Bis. La recherche au sein du CRD s'effectue dans les locaux affectés à l'ENS Paris Saclay qui en a la charge.

Les locaux de la rue Saint-Sabin n'ont pas été conçus à l'origine pour accueillir une école. Les travaux réalisés n'ont pas pu résoudre toutes les contraintes architecturales préexistantes. Il subsiste notamment aujourd'hui des couloirs très larges, quelques salles de cours peu pratiques, des bureaux mal dimensionnés. Par ailleurs la taille et la conception du bâtiment occasionnent des problèmes de déperdition énergétique importants.

Le maintien dans ces locaux, qui ne sont pas totalement adaptés et dont les surfaces ne permettent pas d'envisager un accroissement des effectifs, a été débattu à plusieurs occasions. L'hypothèse de la vente du bâtiment et de la relocalisation de l'école était soulevée à plusieurs reprises. Cependant, l'école, en accord avec ses tutelles, n'a pas souhaité s'éloigner du cœur de Paris en dépit des implications financières de son choix.

En effet, après une première remise aux normes de 2010 à 2017, de lourds travaux ont dû être envisagés en 2017 suite à un avis défavorable à la poursuite de l'exploitation émis par la Préfecture de police qui soulevait 26 points ne respectant pas les prescriptions de sécurité.

Pour lever l'avis défavorable, des travaux ont été réalisés en urgence dès 2018 grâce aux subventions attribuées par les tutelles. Parallèlement, une démarche d'élaboration du schéma directeur lancée par les tutelles a été confiée à l'Oppic³¹, qui a été chargé de définir les travaux nécessaires, puis les évolutions d'usage attendues. Sur ces bases, l'Oppic a proposé trois phases de réalisation successives : une première phase d'une durée de 5 ans estimée à 7,8 M€, une seconde de 5 ans estimée à 3 M€ et une troisième, au-delà des dix ans, évaluée à 12,6 M€, soit au total plus de 23 M€ sur plus de dix ans.

La première phase intégralement prise en charge sur subventions accordées par les tutelles est en cours de finalisation. Cette première phase, qui a pris du retard par rapport aux prévisions, a engendré des dépenses exceptionnelles sur le budget de l'école, des nuisances importantes pour les étudiants et les personnels (travaux en site occupé) et annulé toutes possibilités de ressources propres engendrées par des locations d'espaces pendant les deux années.

Ces travaux auraient dû permettre une amélioration de la performance énergétique. Malheureusement l'établissement a pu constater, dès les premiers mois d'utilisation, des dysfonctionnements remettant en cause les performances escomptées.

Les phases 2 et 3 ne sont pas couvertes actuellement. Cependant, évaluées à 725 k€, celles-ci pourraient être financées en cinq ans sur fonds propres avec l'accord du CA, sous réserve d'une amélioration de la situation financière, aujourd'hui délicate.

Une programmation pluriannuelle d'investissement (PPI) est établie annuellement dans le cadre du budget. Les outils de prévision budgétaire, développés depuis 2017, permettent un suivi détaillé des opérations. Les arbitrages sont assurés à l'occasion de revues de gestion trimestrielles entre la direction et les services à partir d'une actualisation des niveaux de priorité de ces derniers et en cohérence avec les orientations stratégiques de l'école.

³¹ Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture, établissement public de maîtrise d'ouvrage publique, travaillant pour le compte de l'État et de ses établissements publics.

Le PPI soumis à l'approbation du CA intègre les gros travaux qui font l'objet de financements spécifiques du ministère de la Culture et sont coordonnés avec le programme de travaux de l'Oppic. La poursuite des travaux dans leur deuxième phase est suspendue à un nouvel engagement de l'État. L'étude de programmation architecturale, technique et fonctionnelle lancée en 2019 intégrait un accompagnement de l'école dans sa transition écologique, énergétique et environnementale.

Au vu des contraintes exposées, il n'est pas illégitime de s'interroger sur la localisation unique de l'école au centre de Paris malgré les réticences actuelles de l'établissement, et ce d'autant plus qu'elle dispose de partenariats fructueux avec l'université Paris-Saclay, et que d'ores et déjà son centre de recherche y est implanté. Le comité recommande à l'école et à ses tutelles de reprendre la réflexion concernant un éventuel changement de lieux, moins délicat et onéreux à entretenir et permettant un accroissement de ses effectifs, actuellement difficile à envisager.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- La singularité du positionnement historique de l'école et sa forte reconnaissance nationale et internationale ;
- Un investissement fort des personnels et une appropriation du modèle agile propre à l'école ;
- Des partenariats académiques spécifiques et riches ;
- Une gouvernance stabilisée ;
- Des progrès réalisés en termes de formalisation des procédures ;
- La mise en place d'une comptabilité analytique, outil déterminant de connaissance des coûts.

2) Faiblesses

- Un projet stratégique lacunaire ;
- Un bâtiment coûteux et peu adapté fragilisant le budget ;
- Un manque de tableaux de bord de pilotage et d'indicateurs de suivi ;
- Une communication externe peu adaptée à tous les publics ;
- Un dialogue interne encore tendu malgré des progrès en terme de communication interne ;
- Un organigramme insuffisamment défini et peu lisible pour les personnels ;
- Des procédures et des outils de gestion disparates (informatiques, RH, etc.).

3) Recommandations

- Remettre en discussion l'appartenance à un regroupement d'établissements en prenant en compte les difficultés bâtementaires et les partenariats fructueux en matière de recherche et de formation.
- Se doter d'une feuille de route volontaire pour les partenariats internationaux, les doubles cursus, et la recherche.
- Accroître la mobilité des étudiants.
- Mettre en place un tableau de bord de pilotage automatisé : s'appuyer pour cela sur une plateforme d'entrepôt de données.
- Étendre la démarche qualité à toutes les activités : créer un comité de pilotage du contrôle interne.
- Mettre en place une communication interne transparente, ouverte à tous, sur les objectifs poursuivis, les modalités de décision, les résultats attendus et les résultats obtenus.
- Définir et documenter les procédures de recrutement, d'emploi et de promotion de ses personnels et associer ces derniers à l'élaboration d'un schéma pluriannuel d'emploi.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 9. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation qui bénéficie d'une pédagogie renommée et d'une identité forte

L'enseignement est fondé sur une pédagogie « par le faire et le projet », une articulation entre la théorie et la pratique et un cursus individualisé. L'école affiche une bonne réactivité face aux enjeux de la responsabilité sociale et environnementale (on pourrait citer les ateliers de projets consacrés aux problématiques environnementales – des matériaux biosourcés au biomimétisme –, à la mobilité, à l'énergie, aux services, à l'intelligence artificielle, etc.), et intègre une réflexion permanente sur ses programmes. Elle y implique autant que possible les étudiants.

Le grade de master CI (création industrielle), accueillant environ 250 étudiants, forme des designers généralistes destinés à travailler dans différents contextes et secteurs d'activités. Le grade de master DT (design textile), accueillant environ 45 étudiants, forme des spécialistes des matériaux souples destinés à de multiples domaines liés à la mode et à l'industrie. Depuis le renouvellement des équipes en 2018, les deux grades de master CI et DT ont une temporalité commune, une complémentarité des approches, une stratégie alignée et des modules partagés, ce qui favorise la mixité des parcours, la polyvalence et la pluridisciplinarité des compétences étudiantes. Des ateliers de projets menés avec des partenaires comme *Nature et Découvertes*, *Air France-KLM*, *Renault-Durance*, sont co-animés par des designers DT et CI. L'intégration de ces deux grades de master à Parcoursup permet désormais à l'école d'être bien identifiée par les candidats au niveau national.

L'école propose en parallèle des programmes de formation tout au long de la vie (FTLV) qui forment au design des acteurs de l'innovation (en moyenne, 60 stagiaires annuellement - dont 19 internationaux en 2022/2023) : deux mastères spécialisés (Innovation by Design et Création et technologie contemporaine), un programme de formation certifiant avec l'école Polytechnique (Hope), et un Master of Sciences (Nature-Inspired Design, créé en 2019). L'offre de formation s'est adaptée aux contrats de professionnalisation et elle est en partie reconnue par la Conférence des grandes écoles et enregistrée par France Compétence au niveau 7 du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

La très riche offre de formation et ses nombreuses modalités (ateliers de projets, semaines bloquées, cours hebdomadaires et studios) sont complétées par des partenariats pédagogiques, des projets avec les entreprises, des rencontres comme celles avec les *Alumni*, auxquels l'ENSCI fait régulièrement appel, et par des programmes de formation continue. Un accompagnement pédagogique important permet le suivi du parcours spécifique de chaque étudiant.

Le comité pointe une tendance à recourir souvent aux anciens étudiants pour assurer les enseignements : il recommande à l'école d'avoir davantage recours à des experts d'autres milieux et d'autres écoles, en complément des interventions des anciens étudiants.

Une politique de partenariats pédagogiques privilégiant les doubles cursus ou les doubles diplômes permet aux étudiants de l'ENSCI ou de l'établissement partenaire, de développer une spécialité utile à leur avenir (science et design avec l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne (DC), architecture avec l'ENSA Paris Belleville (DD), ingénierie avec Centrale Supélec – Université Paris-Saclay (DD), information communication avec le Celsa – Sorbonne Université (DD). Ils ont concerné 60 étudiants ENSCI durant la période. Les responsables des cursus partenaires présents aux entretiens ont insisté sur le sérieux des étudiants, malgré l'intensité du travail demandé, sur la qualité du suivi organisationnel et sur le dynamisme des équipes pédagogiques et des étudiants. Ces cursus remarquables mobilisent fortement l'école, notamment en raison de la complexité opérationnelle de chacun des parcours. **Le comité recommande à l'école de rapprocher les formes des parcours pour en simplifier l'organisation.**

Considérant que seul un cursus de cinq ans permet d'embrasser la carrière de designer, l'ENSCI ne délivre pas de diplôme intermédiaire conférant le grade de licence. L'accession au diplôme se fait par une progression validée en deux phases de quatre semestres et de la phase diplôme (2 semestres) qui demande un investissement conséquent aux équipes pédagogiques. **Le comité suggère de mettre en place un grade de**

licence qui respecterait les attendus pédagogiques de l'ENSCI et dont le caractère généraliste rendrait plus facile une bifurcation, un arrêt ou une suspension d'études après l'obtention d'un diplôme national. Ce grade serait aussi un atout pour les échanges et la réception d'étudiants étrangers, point faible de l'école (cf. supra).

L'exigence de l'accompagnement des étudiants en formation initiale et en formation continue relève d'une remarquable pédagogie expérimentale, mais s'accompagne de coûts importants (cf. infra), dont beaucoup sont liés à la petite taille des cohortes. L'implantation de l'école en plein cœur de Paris est un atout culturel indéniable, mais offre peu de places aux étudiants. Au-delà de la question des locaux (cf. recommandations domaine 1), **le comité recommande la mise en place de modules labellisés « ENSCI » dans d'autres écoles du réseau public, ce qui permet un essaimage de son expertise pédagogique et culturelle en design.**

L'école affiche de longue date un bon réseau à l'international avec 51 partenariats dans 30 pays dont il est toutefois difficile de percevoir l'effectivité (cf. supra). Les étudiants bénéficient de tous les dispositifs de soutiens financiers européens (Erasmus et Erasmus+, sont passés de 66 k€ pour 2 ans en 2018 à 151 k€ en 2021), complétés par ceux du ministère de la Culture ou de l'Île-de-France. Le programme MEDes (Master of European Design) dont l'ENSCI est co-fondatrice avec 7 écoles de 7 pays européens a permis une mobilité de deux ans pour 12 étudiants durant la période d'évaluation. L'ENSCI est un membre actif des réseaux de design à l'international comme Cumulus ou WDO. D'intéressants voyages d'études sont proposés (i.e. voyage au Japon du grade de master DT en 2022).

L'école constate depuis la crise sanitaire du Covid des changements dans les demandes des étudiants : ces derniers redoutent désormais les séjours longs, lointains et coûteux, et se tournent vers les stages en entreprises (88 séjours), des séjours en région, des césures, aux dépens des séjours pédagogiques (56 séjours).

Le comité recommande de mettre en place de nouvelles formes d'échanges à l'international en s'appuyant sur le désir des étudiants de participer à des projets interculturels, et en offrant des partenariats avec des pays ou des continents différents (Afrique, nouveaux pays ou sites en Asie et dans les pays américains, par exemple) où l'engagement s'impose : avec des écoles bien sûr, mais aussi peut-être par le biais d'associations ou d'ONG.

Par ailleurs, si le comité reconnaît l'apprentissage actif des langues permis à l'ENSCI grâce aux stages, aux projets et aux séminaires en anglais, il recommande de structurer les acquis par des cours d'anglais.

La politique doctorale s'inscrit dans le cadre du Centre de recherche en design (cf. domaine 3). Le Master Recherche en design co-accrédité avec l'université Paris-Saclay propose désormais un cursus conforme de deux années M1/M2 en formation initiale et continue, sur les sites des deux établissements. Ce partenariat avec l'ENS Paris-Saclay permet le développement de projets de recherche et un adossement des formations à la recherche. Nouvellement mis en place, ce master intéresse essentiellement aujourd'hui des étudiants issus de la formation continue de l'ENSCI, ou d'autres formations externes à l'école. Les principaux enseignants du Master of Science et des deux Mastères spécialisés sont également membres du CRD, la formation continue est ainsi irriguée par la recherche. Le dispositif ne permet pas actuellement de sensibiliser suffisamment les étudiants en formation initiale à poursuivre vers des études doctorales.

La politique documentaire de l'école répond aux besoins des étudiants. Animée par deux documentalistes, elle occupe une place centrale à l'école et elle est intégrée à la réflexion pédagogique.

Au-delà d'une bibliothèque bien fournie et de bonnes conditions de consultation et d'emprunts (salle de lecture, portail documentaire, etc.), le centre de documentation joue un rôle actif pour être au plus près des besoins spécifiques des étudiants et des enseignants. Il initie les étudiants à la recherche documentaire, et s'attache à proposer régulièrement des programmes spécifiques ou des actions nouvelles, dans le cadre de rencontres avec des auteurs et créateurs ciblés en fonction des programmes et des intérêts des étudiants.

Référence 10. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

2 / Des pédagogies et une structure des formations originales, diversifiées et régulièrement actualisées, mais une modalité de l'alternance inexistante

L'offre d'enseignement est résumée chaque semestre dans le « Catalogue des enseignements ». On y trouve décrits les principes d'organisation des études comme la semaine type, composée de pédagogies variées, principalement fondées sur des projets (cours, studios, ateliers de projet). À l'échelle du semestre, les semaines spéciales consacrées aux cours intensifs ou à d'autres activités particulières viennent rythmer les semaines types.

Des fiches descriptives par enseignement y déclinent ensuite quelques informations, auxquelles on pourrait ajouter un rappel du nombre d'heures de travail encadré et en autonomie, ainsi que des crédits rattachés. Le système d'attribution des crédits (décrit de façon concise dans le catalogue des enseignements p. 8- « Rappel des formats ») est clair, mais **le comité recommande la conception d'un tableau synthétisant des données essentielles (nom du cours, équipe, domaine le cas échéant, nombre d'heures de travail, crédits affectés, langue, etc.), qui apporterait de la lisibilité à l'offre et à sa compréhension par les étudiants.**

Bien qu'*a priori* les programmes soient établis en cohérence avec les compétences du nouveau référentiel RNCP visées par les formations (CI et DT), ces dernières sont rarement mentionnées dans la description des enseignements et des phases qui structurent les formations. En particulier, dans les rares lignes consacrées à l'évaluation dans les fiches de description des enseignements, la référence aux compétences (ou aux blocs de compétences) ne fait pas partie des objectifs mentionnés. Cela rend impossible de prendre en compte ce critère dans le cadre de l'évaluation. Une annexe du RAE montre cependant l'amorce de ce travail. **Le comité recommande qu'un travail sur ce nouveau référentiel soit lancé.**

Spécificité forte de l'école, la construction du parcours singulier de l'étudiant est largement accompagnée par l'établissement. Les différents rendez-vous proposés par l'école - en groupe ou individuels - avant le début du semestre, en cours de semestre et en bilan de semestre, permettent de réaliser des choix cohérents du point de vue de l'institution et stimulants (parce que choisis) du point de vue de l'étudiant. Ce précieux - mais lourd - dispositif de suivi, maintenu tout au long du parcours de formation, permet à chaque étudiant de scénariser sa formation, de questionner et d'affiner un positionnement singulier, ainsi qu'un projet professionnel. Plusieurs formations proposées par l'ENSCI (les grades de master DT et CI) ou en partenariat avec d'autres établissements partagent des enseignements communs, comme le démontre l'utile et pertinent processus de convergence qui a été mis en place entre les formations CI et DT (cf. *supra*), ou le programme Sciences et design coproduit par l'ENSCI et Sorbonne Université. Ces moments de brassage enrichissent le parcours de formation des étudiants. **Mais dans la période évaluée, avec des instances formelles inactives (conseil d'orientation), le circuit de décision des évolutions des enseignements et des formations reste opaque pour les équipes et les étudiants, et lourd à porter pour les coordinateurs pédagogiques ; de même pour les processus d'amélioration continue.**

Enfin, bien que la structure des formations DT et CI soit contraignante en termes d'emploi du temps (enseignements hebdomadaires et semaines bloquées plusieurs fois dans le semestre), **l'organisation des semestres pourrait rendre possible un cursus en alternance, pas encore disponible aujourd'hui, mais amorcé en design textile. Le développement de l'alternance est prévu dans les années à venir, mais il a été retardé par le dommageable manque de budget d'amorçage.**

Référence 11. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

3 / Des formations attractives et utiles à l'innovation économique et sociétale, qui pourraient gagner en visibilité

La renommée de l'ENSCI, bien établie sur le plan créatif et artistique, et son offre de formation permettent à l'école de bénéficier d'un grand nombre de candidats de qualité au concours d'entrée.

L'insertion professionnelle est soutenue par une série de dispositifs de professionnalisation des formations. Les étudiants bénéficient notamment d'un soutien important apporté par le réseau des enseignants et des *alumni* de l'ENSCI. Comme les *alumni*, dont la notoriété est un gage de l'efficacité de la formation, les partenaires des projets industriels ou les start-up créées par les jeunes diplômés sont des soutiens pour les étudiants sortants. Néanmoins l'étude, confiée au cabinet Langevin (avril 2021-janvier 2022) sur le devenir, les trajectoires professionnelles et les compétences des diplômés de CI et de DT, a fait notamment émerger le souhait des étudiants d'être mieux aidés à affronter la vie professionnelle. Un responsable de la vie professionnelle a été recruté à cet effet en 2021. Les étudiants rencontrés en entretien en reconnaissent l'efficacité. Le module « Exercer le métier de designer », qui permet de bénéficier de rendez-vous individuels en phase de diplôme pour préparer la professionnalisation, est passé de 12h à 27h. Le dispositif d'insertion « Le grand bain » qui mobilise des partenaires bénévoles pour aider les étudiants entrepreneurs à s'installer, s'essouffle faute de financements. En revanche, dans le cadre de la Satt Lutech, dont l'ENSCI est actionnaire, treize projets de création d'entreprise ont été accompagnés pendant la période soumise à évaluation, et aidés pour un montant global de 600 k€.

De façon générale, les étudiants sont bien accompagnés. Sachant que les étudiants prennent souvent conscience de la réalité de leur projet après leur diplôme, le comité recommande à l'école de proposer

pendant le cursus de nouvelles initiatives d'accompagnement pour préparer l'après-diplôme (stages à l'école ou en entreprise, salons, expositions, rencontres de recruteurs potentiels, etc.).

L'ENSCI a su se positionner vis-à-vis des crises et évolutions actuelles majeures (environnementale, sociétale, technologique et géopolitique). Avec son offre de formation sans cesse réactualisée (30 % chaque semestre), l'école fait néanmoins peu écho aux politiques nationales de réindustrialisation et de souveraineté industrielle, alors qu'elle prend en compte correctement le besoin massif de reconception écologique, technologique et socialement équitable des produits et de services attendus par la société.

Le comité regrette qu'il n'existe pas suffisamment de valorisation (enquêtes, articles, événements, publications) des projets et des expérimentations de l'école auprès de la population et des décideurs publics. L'ouverture du Bis comble en partie ce manque (cf. l'exposition « Impact »³²), mais le comité préconise une communication plus large, valorisant la capacité de l'ENSCI à produire des expériences innovantes utiles aux politiques nationales de réindustrialisation.

Référence 12. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

4 / Des marges de progrès dans le pilotage de l'offre de formation

L'ENSCI est une école de petite taille qui n'a pas structuré clairement sa démarche d'amélioration continue en formation. Cette dernière reste largement informelle. Dans le cadre de la formation initiale, les coordinateurs se réunissent régulièrement avec les enseignants, souvent, et rencontrent les étudiants dans le cadre de leurs parcours individuels. Les étudiants élus ont des réunions mensuelles avec la responsable des enseignements et participent aux réunions pédagogiques, aux CA et aux diverses instances. Ils ont donc l'occasion de participer aux réflexions pédagogiques et d'exprimer leurs avis sur les sujets nouveaux (IA, nouveaux usages, services, pratiques – plannings et évaluations, etc.).

En revanche, pour mieux répondre aux attentes et aux questions récurrentes des étudiants sur leurs apprentissages, leur encadrement et leurs évaluations, il serait efficace de mettre en place un nouveau processus incitatif d'évaluation des enseignements (EEE) répondant mieux aux objectifs et à la capacité de réponse des étudiants. La réalisation d'une synthèse de ces évaluations auprès des étudiants serait l'occasion de clarifier ce que peut être leur apport à la pédagogie. Cette initiative permettrait également de créer une nouvelle dynamique entre les enseignants et les étudiants pour optimiser le temps consacré à chaque parcours.

Ceci d'autant plus que l'absence de responsable pédagogique ces deux dernières années (en place désormais) et la disparition du conseil d'orientation, instance décisionnaire sur les questions pédagogiques ont freiné la capacité de l'école à réaliser une prospective pédagogique.

Pour favoriser les décisions et les communiquer valablement, le comité recommande de mettre en place rapidement le nouveau conseil scientifique (cf. supra). Les comptes rendus devraient en outre être systématisés et diffusés à l'issue des réunions pédagogiques.

Le comité recommande par ailleurs de mettre en place un conseil de perfectionnement pédagogique, par essence ouvert à des membres extérieurs, pour chaque formation, ce qui aiderait notamment l'école à mieux valoriser ses activités (cf. supra).

Fait positif notable pour une école d'art et de design, le pilotage des coûts de formation s'établit dans le cadre de la programmation budgétaire annuelle et désormais dans le cadre de la comptabilité analytique. Cette dernière, mise en place en 2019, permet notamment de connaître les coûts directs de la formation, de faire ressortir les niveaux de rentabilité et les niveaux de recettes attendues. **Le comité recommande de partager ces coûts au sein des équipes pédagogiques, ce qui favoriserait la transparence sur les arbitrages de la direction.**

Si l'école a su développer une ingénierie pédagogique et mettre en œuvre les financements appropriés (contrats professionnels, etc.) pour développer sa formation continue très dynamique et l'externaliser à d'autres sites, le comité constate le coût budgétaire important de la formation initiale. Avec un coût étudiant de 23 k€

³² L'exposition « Impact », présentée à l'automne 2023 au BiS, dans le cadre de la Paris Design Week, invite à découvrir comment des étudiants en cours de cursus, ou récemment diplômés, pensent de nouvelles approches de conception durable.

pour une dépense financée par les tutelles de 16 k€³³, l'école doit faire face à la contrainte de générer de nouvelles recettes, ce qui rend sa gestion compliquée.

Au regard de la qualité et de la pertinence de la formation, le comité recommande à l'ENSCI de recourir à une augmentation à la marge des coûts d'inscription (qui n'ont pas augmenté depuis 2018), et à une participation des étudiants aux financements de certaines dépenses pédagogiques, ce qui est le cas de la plupart des écoles d'art et d'ingénieurs depuis plusieurs années. Cette participation doit être complémentaire à une poursuite des réponses aux appels à projets (*i.e.* Programmes investissements d'avenir) et à la recherche de nouvelles stratégies de mécénat et de partenariat. **Le comité salue le souhait de l'ENSCI de développer l'alternance, et des collaborations avec d'autres formations. Ces dernières devront être attentives à valoriser l'identité de l'ENSCI.**

Référence 13. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

5 / Une vie étudiante et une vie de campus soutenues par l'école

Le RAE développe peu la référence 13. Cette partie repose donc essentiellement sur les entretiens réalisés lors de la visite de l'école. Les étudiants rencontrés ont indiqué ne pas avoir eu l'occasion de participer à la rédaction du RAE.

L'ENSCI s'investit dans la vie de campus, mais pourrait encore davantage favoriser l'expression des étudiants. La nomination d'un responsable administratif de la vie étudiante en septembre 2022 a fluidifié la communication entre les étudiants et l'administration. Les étudiants regrettent que l'école ne soit plus associée à un regroupement universitaire, ce qui d'après eux ne facilite pas la mise en place d'une politique de développement de la vie étudiante, l'école étant géographiquement éloignée des services du Crous, des autres écoles et des universités. **Pour répondre aux besoins des étudiants, le comité recommande à l'établissement de pallier leur isolement relatif en identifiant des partenariats locaux et de monter des accords avec des associations sportives ou culturelles.**

L'animation du campus est favorisée par son ouverture en continue 24h/24, ce que les étudiants et l'administration présentent comme une force de l'école. Cela favorise la construction des promotions, l'entraide étudiante et plus globalement les échanges entre les acteurs de l'école. Cette ouverture étendue favorise néanmoins la culture de la charrette³⁴, pratique qui n'a pas été remise en cause durant les entretiens.

La politique de développement de la vie étudiante s'appuie essentiellement sur le BDE qui bénéficie du soutien de l'établissement. Le BDE est la principale des trois associations étudiantes valorisées par l'école. Il a bénéficié récemment de la mise à disposition de nouveaux locaux. Il existe par ailleurs une association des *alumni* indépendante, dont font partie officiellement 1 500 anciens étudiants. L'école gère elle-même les équipements techniques, et en ce sens n'encourage pas le développement d'autres associations de gestion étudiante qui pourraient pourtant prendre en charge des services à l'école.

L'établissement développe un accueil de qualité des étudiants internationaux. Les mesures décrites dans le RAE sont classiques : « un conseil pour trouver un logement à Paris, une explication individuelle et personnalisée de l'accueil dans l'école et du catalogue des cours, la possibilité d'accompagnement par un binôme étudiant français ». Les étudiants étrangers, en très petit nombre, s'intègrent rapidement à l'école du fait de sa petite taille.

Les étudiants sont présents dans toutes les instances de l'école. On dénombre 15 étudiants élus. Le comité se fait l'écho des difficultés de certains élus à occuper ces fonctions : selon eux, **les différents points de l'ordre du jour des CA ne sont pas toujours explicités de manière claire et en amont aux élus étudiants, dont la charge de travail est très importante. Le comité recommande donc de mettre en place une préparation aux CA et une formation des étudiants élus. Il recommande de développer un dialogue entre les étudiants des différentes instances pour développer l'animation de l'école, cela pourrait favoriser l'éclosion de projets de vie étudiante comme les concours étudiants ou les journées thématiques.**

Il n'existe actuellement pas de valorisation des différentes activités liées à l'engagement étudiant ou à d'autres activités annexes au cursus. Les stages facultatifs ne permettent pas par exemple d'obtenir des ECTS supplémentaires, ni d'équivalence pour les stages obligatoires. **Il semble cependant que ce problème ait été**

³³ Niveau très important dans l'ESR français.

³⁴ Une tradition de certaines écoles d'art et d'architecture qui incite les étudiants à travailler jusqu'à l'épuisement compte tenu du fait que leurs études constituent une passion et qu'il conviendrait de les confronter à ce qui les attend dans leur vie professionnelle.

identifié par l'école et soit en cours de discussion avec la direction. Le comité recommande à l'établissement de mettre en place cette valorisation.

S'agissant des VHSS et de la lutte contre les discriminations, l'école met en place une politique de « tolérance zéro ». La création d'une « commission égalité » dont deux à quatre étudiants font partie permet de traiter les violences quelles qu'elles soient. Le Règlement intérieur a été complété avec le traitement des alertes VHSS. Le livret de l'étudiant mentionne clairement les informations, **mais pourrait par exemple consacrer une page aux numéros utiles en cas d'urgence.**

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1) Forces

- Un excellent accompagnement des étudiants, néanmoins gourmand en temps et en moyens humains ;
- Une offre de formation originale et de qualité, qui se renouvelle en fonction des besoins de la société (RSE), avec de nombreuses ressources (ateliers, machines, compétences – espaces, matériaux, « récupérathèque », etc.) mises à la disposition des étudiants ;
- Une formation tout au long de la vie dynamique et qui apporte ressources, publics et notoriété ;
- Un très bon réseau d'entreprises partenaires et de professionnels (notamment grâce aux *alumni*) qui favorise la bonne intégration des jeunes diplômés ;

2) Faiblesses

- L'absence d'approche par compétences ;
- L'initiation à la recherche académique non systématique pour tous les étudiants ;
- Une insuffisante progressivité du cursus et une absence de diplôme conférant grade de licence en CI et DT ;
- Un positionnement et un engagement à renforcer auprès des industries du futur, des nouveaux modes de production et de services dans l'offre de formation CI et DT ;
- La lenteur, liée aux statuts, de mise en œuvre des modifications organisationnelles, perturbant la pédagogie, dont témoigne l'absence de conseil pédagogique décisionnaire depuis presque trois ans ;
- L'absence de certification de maîtrise d'une langue étrangère et une faible mobilité entrante.

3) Recommandations

- Saisir l'occasion de l'actualisation des fiches RNCP pour impliquer les enseignants et les étudiants dans une approche par compétences, en particulier sur le volet de l'évaluation.
- Donner une place plus importante aux nouveaux projets industriels et aux services d'avenir dans les formations, et trouver les voies de partenariats nouveaux avec des entreprises émergentes, mais aussi des associations, des fondations et des ONG.
- Poursuivre l'adaptation des cursus à la professionnalisation (création d'un diplôme de niveau bac +3 conférant un grade de licence) et à l'alternance.
- Mettre en place une certification en langue étrangère obligatoire et un semestre d'expérience internationale obligatoire.
- Valoriser l'engagement étudiant et aider les étudiants à prendre leurs responsabilités et leur autonomie dans l'école.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 14. « La politique de recherche de l'établissement identifie des résultats en cohérence avec ses orientations structurantes. »

1 / Une recherche qui se structure progressivement avec des partenaires prestigieux et qui peut encore monter en puissance

L'ENSCI a pour objet de former des créateurs industriels. Même si le mot « design » est absent, il s'agit réellement d'une école de design. Le design côtoie habituellement l'innovation, et un design réussi est habituellement innovant. La dimension recherche prend tout son sens dans une école de design qui forme des étudiants au grade master. Cette recherche, si elle est structurée et académique, alimentera la connaissance dans ces domaines.

La partie du RAE de l'école consacrée à la recherche fluctue entre l'expression de l'optimisme, compte tenu des réalisations en quelques années, et des limitations du développement de la recherche, liée au caractère embryonnaire de la recherche en design française.

En 2015, à la suite de la recommandation de l'Aeres³⁵, un partenariat est engagé entre l'ENSCI, l'ENS Paris Saclay et Télécom ParisTech. Ce partenariat conduit à la création d'un master recherche en design (*cf. supra*).

En septembre 2019, le CRD ouvre ses portes sur le plateau de Saclay. Le CRD est rattaché à deux ED³⁶ qui permettent de couvrir les champs des pratiques en design et de leurs contextes. Ce laboratoire est co-dirigé par un enseignant-chercheur de l'ENS Paris Saclay et un enseignant de l'ENSCI. Chaque chercheur dispose d'un bureau à Saclay et à l'ENSCI.

Le laboratoire CRD, constitué en 2022 de treize enseignants-chercheurs, dont six de l'ENSCI, trois HDR et de quatre enseignants-chercheurs assimilés, a accueilli depuis 2019 onze doctorants et conduit à la soutenance de cinq doctorats³⁷.

Pour ses activités de recherche, l'ENSCI s'appuie grandement sur le CRD, qui annonce cinq axes de recherche³⁷, dont un axe transversal, qui semblent actuellement correspondre à des attributions par chercheurs plutôt qu'à un projet scientifique pensé. Le comité constate un nombre d'axes important par rapport au nombre total de permanents.

L'hybridation entre une recherche plutôt théorique (ENS Paris Saclay) et une recherche par la pratique portée par l'ENSCI peine à émerger. La dimension « design science » n'est pas présente. La composition des équipes de recherche est en partie en cause : peu de docteurs (du côté de l'ENSCI), mais un mécanisme d'« HDR sur titres » délivré par l'ENS Paris Saclay pour reconnaître les enseignants-chercheurs de l'ENSCI.

Les membres du CRD provenant de l'ENSCI publient peu dans des revues avec comités de lecture (*cf. infra*).

Le RAE²² de l'ENSCI précise les résultats marquants de sa production de recherche. Les spécialités des auteurs transparaissent derrière leurs productions. Les recrutements de nouveaux chercheurs apportent des thématiques et des contenus inédits comme par exemple les nouveaux récits industriels impactés par les enjeux économiques, la recherche par le récit³⁸ ou encore la question d'une histoire spécifique au design, indépendante de l'histoire de l'art en lien avec l'anthropologie ou l'histoire des techniques³⁹. Le plus grand

³⁵ Rapport d'évaluation de l'ENS Cachan, 2014.

³⁶ L'ED 629 Sciences Sociales et Humanités (sciences humaines) et l'ED 573 Interfaces (sciences de l'ingénieur).

³⁷ Design en laboratoires : construction de la connaissance scientifique et formes de l'invention ; Design des dispositifs : corps augmenté, espaces numériques et fabrication des imaginaires techniques ; Design et écologies : milieux naturels et urbains, système de production et transformation des normes ; Design et politique : citoyenneté, collectifs, institutions ; Études critiques et épistémologie de la recherche en design, axe transversal.

³⁸ J. Auger, A. Fouillet et A. Behar.

³⁹ C. Geel et C. Brunet.

nombre de doctorants se traduit par une présence accrue dans les congrès et les publications d'articles (par exemple un *Best Paper Award* lors de la conférence internationale *SMC Sound and Music Computing 2022*).

S'agissant du troisième cycle⁴⁰, beaucoup de doctorants bénéficient d'un contrat de type Cifre et sont accueillis dans de grandes entreprises. Des projets de thèse consacrés au vivant sont en cours de montage en collaboration avec le Ceebios.

Ainsi l'établissement s'est hissé au rang des établissements français proposant un doctorat au même titre que le programme *Sacre* porté par l'ENSAD Lab, le doctorat Art et industrie de l'école d'art de Saint-Étienne ou la formation doctorale portée par l'Institut Acte de l'université Paris-Panthéon Sorbonne, et à l'international, le RMIT avec le *Practice Base Symposium* dans lequel les chercheurs du CRD sont très actifs.

Le travail engagé avec l'intégration de certains enseignants-chercheurs de l'école dans le CRD doit être conforté. Le comité recommande à l'ENSCI de poursuivre les efforts entrepris pour sensibiliser à la recherche l'ensemble de ses enseignants-chercheurs et pour leur présenter les différentes formes de recherche, ainsi que les possibilités de développement d'un laboratoire. L'ENSCI gagnerait également à éclaircir le statut des responsables de formation à la recherche, en augmentant le nombre de docteurs dans son corps enseignant.

Référence 15. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / Un soutien actif à la recherche

L'ENSCI a œuvré à la construction d'un environnement académique propice à la poursuite de parcours des étudiants en thèse. L'école souhaite que le nombre de ses enseignants capables de diriger des thèses augmente (cf. *supra*).

L'ENSCI s'est organisée en interne pour assurer la gestion de son activité de recherche (codirection du laboratoire, désignation d'un responsable de la formation doctorale, recrutement d'une assistante administrative). Un soutien logistique est apporté aux enseignants-chercheurs dans l'organisation de leurs journées d'étude, de séminaires ou de colloques. L'équipe administrative et technique est importante : six personnes sont chargées des montages de projets de recherche, du suivi et de la gestion des appels à projets. Enfin, l'école dispose d'un financement récurrent à hauteur de 20 k€ par an pour ses activités de recherche (financement par la mission recherche du ministère de la Culture). L'équipe de recherche bénéficie également des financements de l'ENS Paris Saclay.

Les recettes fléchées prévues au budget 2023, obtenues dans le cadre d'appels d'offre ou de mécénat, concernent principalement les deux chaires pour un montant total de 296 k€, toutes les activités de ces chaires ne relèvent cependant pas de la recherche. Les personnels investis dans la recherche peuvent bénéficier de complément de salaire dans le cadre d'une lettre de mission. Le comité considère que cette politique devrait favoriser le développement de la recherche.

Le RAE ne mentionne pas de politique de modulation de service d'enseignement pour les enseignants engagés dans des projets de recherche ou dans un doctorat. C'est pourtant un levier efficace pour les inciter à se lancer dans la recherche. **Le comité recommande à l'ENSCI d'octroyer des décharges d'enseignement pour les enseignants impliqués dans des activités de recherche ou désireux d'en développer.**

Référence 16. « L'établissement appuie sa politique d'innovation et d'inscription des savoirs dans la société sur des orientations structurantes. »

Référence 20. « Les activités de recherche de l'établissement contribuent à l'inscription des savoirs dans la société. »

3 / Des activités multiples d'innovation et d'inscription des savoirs dans la société dont l'impact n'est pas mesuré

L'ENSCI valorise son expérience de montage de projets, de médiation pour la science (sciences fondamentales et sciences de l'ingénieur) et de son exposition. La médiation, en tant qu'activité de design, est intégrée à la

⁴⁰ Cinq thèses ont été soutenues.

panoplie d'outils expérimentés. L'école ne décrit pas dans son RAE une véritable politique de médiation scientifique, mais présente ses principaux projets en la matière :

- La plateforme web Problemata, lancée en 2022 avec des établissements franciliens (ENS Paris-Saclay, Ensad, etc.), diffuse les résultats de la recherche en théorie du design.
- Le Bis, déjà mentionné, présente la recherche au grand public parisien.
- Des Livres blancs rendent accessible la recherche à des publics ciblés : le Livre blanc « Silence Chantier » a reçu le Décibel d'or, prix du ministère de l'environnement, en 2019. Un second Livre blanc de la Chaire S'entendre paraîtra en 2024.

Les entretiens organisés à l'ENSCI dans le cadre de l'évaluation ont souligné la collaboration remarquable entre une doctorante en dernière année et les propositions faites par 23 designers. L'Institut Pasteur a témoigné de l'exemplarité d'une étude de co-design de piège anti-moustiques pour les pays en voie de développement. Chaque participant au-delà des simples préoccupations de formes et d'esthétique souligne la richesse des collaborations entre designers et chercheurs. Ainsi, au premier semestre 2022, les étudiants designers ont participé à un atelier de recherche prospective sur la thématique de la recherche avancée sur les textiles archéologiques.

Cependant, l'école reconnaît rencontrer encore des difficultés à accompagner efficacement ses collaborations et pointe la nécessité de mesurer l'impact de son intervention dans l'entreprise.

L'ENSCI ne distingue pas suffisamment dans son RAE, ce qui relève de son activité d'inscription des savoirs dans la société de celle d'innovation.

L'ENSCI décrit sa politique de dissémination de l'innovation en listant trois dispositifs qui permettent un transfert des connaissances acquises par ses chercheurs en direction des entreprises : la chaire partenariale (cf. supra), le laboratoire commun, les thèses Cifre. Le RAE indique que les ateliers de projets avec des équipes de recherche fondamentale proposent aux industriels de nouvelles voies de recherche pour leurs laboratoires, mais l'ENSCI ne le démontre pas à l'aide d'indicateurs ou d'exemples.

Chaque production en voie d'exploitation économique est gérée par les mécanismes de la propriété intellectuelle (on peut citer le cas de la chaire « s'entendre » avec deux négociations de royalties). L'ENSCI tout au long de son RAE égrène les multiples collaborations avec des industriels. La notion de propriété intellectuelle est présente dans les analyses de l'établissement qui indiquent « maîtriser la question de la propriété intellectuelle », mais le RAE est particulièrement évasif à ce sujet, et n'apporte aucun indicateur de suivi de la PI (brevets, droit d'auteur, enregistrement de marques, licences, etc.). Le fait que l'école soit actionnaire de la Satt Lutech depuis 2012 est uniquement évoqué dans la partie consacrée à l'entrepreneuriat étudiant⁴¹.

Le comité recommande le développement d'outils de suivi, d'évaluation et de communication des activités d'innovation, ce qui permettrait d'augmenter la visibilité de l'école et d'attirer les acteurs du monde socio-économique.

Référence 17. « Les produits de la recherche de l'établissement satisfont à des critères de qualité. »

Référence 18. « Les produits de la recherche sont en adéquation avec le potentiel de recherche de l'établissement et répartis entre ses personnels. »

4 / Des activités de recherche riches mais correspondant encore insuffisamment aux critères de la recherche académique

Depuis 2019, le CRD comptabilise plus de 44 publications. La production présente une grande diversité et des qualités certaines, mais ces productions ne relèvent pas toujours strictement de la recherche académique. Par exemple, on dénombre assez peu de publications dans des revues avec comités de lecture (10 articles dans des revues à comité de lecture, dont quatre articles en anglais, parus dans des revues à l'international).

Le RAE de l'ENSCI explicite l'impact des projets de recherche à l'égard des publics enseignants et des étudiants. Les enseignants permanents ont accès et peuvent participer aux programmes de recherche, mais ils ne le font qu'assez rarement. En revanche, les chercheurs mettent à profit les ressources proposées par l'école

⁴¹ RAE, page 38 : « L'année 2022 a été marquée par une belle dynamique de reprise (suite à la période de ralentissement liée à la crise du Covid), avec des crédits accordés par Lutech pour un montant de 178 k€ répartis sur quatre projets (dont trois supplémentaires) ».

(partenariats, finances, gestion de projet, administration, projets pédagogiques, communication, documentation, production en atelier). Ce soutien aux chercheurs a permis de répondre à plusieurs appels à projet : Be créative (ANR) en collaboration avec Inrae, « Patient » avec le Centre Borelli et la société Magentine (Labcom-ANR), « SURF » en collaboration avec sept écoles européennes (Erasmus), « Repeat, Reactivation of Technical Cultural Heritage as Prospective Tools » (Horizon Europe 2023-2024), Prometheus-IHU France (2030) avec l'Université Paris Saclay, l'Inserm, l'APHP, l'UVSQ et le CEA.

Quant aux étudiants-designers, ceux qui sont en liaison avec des industriels travaillent sur les projets de recherche de ces entreprises et non sur des thèmes fédérateurs venus de l'école. Il y a un vrai travail de communication à faire pour expliquer aux industriels l'intérêt d'une recherche fondamentale qui irait au-delà de leurs préoccupations directes et qui pourrait avoir une portée plus générale, sans application économique directe.

Les étudiants sont immergés dans cette culture de la recherche et pour quelques-uns d'entre eux deviennent doctorants au CRD par la suite. Cette osmose fonctionne insuffisamment avec les étudiants en formation initiale, qui ne sont pas assez incités à continuer leur parcours dans la recherche. Il existe une coupure entre les personnels impliqués dans des programmes de recherche, très enthousiastes et efficaces en la matière, et les autres enseignants, peu sensibles à cette dimension. **Le comité recommande que l'école établisse un diagnostic partagé de cette situation et mette en place un plan correctif pour sensibiliser tous ses enseignants et tous ses étudiants à la recherche, et pour inciter une part plus importante de ces derniers à poursuivre dans la voie du doctorat.**

Le comité recommande d'élever encore le niveau des publications pour que la recherche de l'ENSCI corresponde pleinement aux critères de la recherche académique. La réalisation de cet objectif passe par l'octroi de décharges d'enseignement, (cf. supra), mais surtout par la définition de profils de poste adaptés à la recherche lors des prochains recrutements d'enseignant, notamment à l'occasion des départs à la retraite des enseignants actuels.

Référence 19. « Les produits de la recherche de l'établissement respectent les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte. »

5 / Une volonté de respecter les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte

L'ENS Paris Saclay et l'ENSCI, lors de la création du CRD, ont signé un accord incluant une gestion transparente de l'activité du laboratoire commun. Le laboratoire s'engage ainsi à faire vivre la démocratie scientifique et à respecter les règles et les valeurs du monde scientifique auxquelles les deux établissements sont attachés, notamment en termes de respect des êtres-vivants et de leur environnement, de parité entre femme et homme. L'université de Saclay dispose d'un CER (comité d'éthique de la recherche). Tout membre du CRD peut le solliciter.

Le comité estime que la nomination d'un référent éthique à l'ENSCI et la rédaction d'une charte permettrait de développer les questions d'éthique professionnelle auprès des différents publics de l'école.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1) Forces

- Une structuration de la recherche qui se construit progressivement avec des partenaires prestigieux de l'ENSCI ;
- Une facilitation du montage de projets, de l'organisation de manifestations et de l'accueil d'intervenants ;
- L'efficacité de l'activité de transmission des savoirs vers les entreprises et depuis un an, avec le Bis, vers le grand public ;
- Un nouveau positionnement de la recherche comme axe stratégique du développement de l'école ;
- Une reconnaissance qui se traduit par l'organisation de la conférence « AD_Rec / Limit No Limit » en janvier 2024 et l'accueil de la conférence Design Research Society en 2026.

2) Faiblesses

- Une participation à la recherche qui ne mobilise pas suffisamment d'enseignants et d'étudiants.
- Des difficultés à construire un projet scientifique spécifique avec un recentrage des axes de recherche.
- Une partie des activités de recherche ne correspond pas complètement aux standards académiques.
- L'absence de suivi de l'impact de ses activités d'innovation et de dissémination.

3) Recommandations

- Préciser les objectifs et les axes de la recherche, et le statut des chercheurs et des doctorants à l'ENSCI.
- Renforcer les forces de recherche : accroître le nombre de docteurs et de titulaires d'HDR dans le corps enseignant, systématiser l'initiation à la recherche dans tous les parcours, avec un encadrement commun entre un praticien et un chercheur, préciser le cadre des responsabilités des enseignants impliqués dans la recherche et mettre en place les décharges d'enseignements éventuelles.
- Approfondir le partenariat avec l'ENS Paris Saclay.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME DE CRÉATEUR INDUSTRIEL

Établissement

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE CRÉATION INDUSTRIELLE (ENSCI-LES ATELIERS)

Présentation de la formation

Le diplôme *Création industrielle* (CI) conférant le grade de master est le diplôme initial de l'ENSCI – Les Ateliers, désormais parallèle à celui de *Design textile* (DT). Il permet de se former au design dans une démarche créative fondée sur le projet, du concept à la réalisation. En anticipant au mieux les transitions écologiques, sociales et environnementales, il vise l'acquisition d'une expertise technique, d'une exigence plastique et d'une culture de designer. Le diplôme *Création industrielle*, s'organise par semestre suivant trois phases (acquisition des outils, maîtrise de la méthode, diplôme : mémoire et projet professionnel).

La formation CI accueille une cinquantaine de nouveaux élèves chaque année pour trois ou cinq années d'études. Une trentaine d'étudiants suivent un double cursus ou un double diplôme. En 2021-2022, la formation comptait 257 inscrits.

L'entrée se fait au niveau bac (niveau appelé par l'ENSCI : catégorie 1, cursus de cinq ans), au niveau bac +3 (catégories 2 et 3, cursus de trois ans) ou après une pratique professionnelle d'au moins quatre années (catégorie 4, cursus de trois ans).

Il est à souligner que seules les données de caractérisation ont été fournies dans le tableau de données du dossier d'autoévaluation de la formation.

1 / La politique et la caractérisation de la formation

La formation en Création industrielle s'inscrit pleinement dans la stratégie de formation généraliste de designers praticiens et de chercheurs de haut niveau. Elle constitue toujours la formation principale de l'établissement, en termes d'effectifs et de diplômés, de moyens alloués et de reconnaissance. La structure et la pédagogie du grade de master *Création industrielle* (apprentissage par phases et par le faire, cursus individualisés) permettent d'offrir des enseignements et des ateliers de projet, qui accueillent aussi des étudiants d'autres formations (grade de master *Design textile*, double cursus *Science et design* avec Sorbonne Université, master 2 *Recherche en design* avec l'université Paris-Saclay ou mastères spécialisés). La formation *Création industrielle* joue donc un rôle de pivot et offre de nombreuses opportunités de rencontres pour l'hybridation des compétences et pour leurs futurs réseaux professionnels aux étudiants.

La dynamique des mobilités internationales (en particulier sortantes) est stable, voire descendante. En 2021-2022, huit étudiants étaient en mobilité sortante pour 21 étudiants entrants, programme MEDes compris. Les années marquées par la crise de la Covid et les positions écologiques des nouvelles générations d'étudiants expliquent en partie cette situation. Mais si cette tendance s'affirmait, il faudrait par exemple introduire un séjour à l'étranger obligatoire (académique ou en stage), afin de rendre possible l'évaluation des compétences visées, qui portent sur la capacité des élèves à agir et à échanger dans des contextes internationaux.

La formation bénéficie d'un solide adossement à la recherche, mais qui ne touche pas l'ensemble des étudiants, en particulier depuis l'existence du Centre de recherche en design (CRD) en collaboration avec l'ENS Paris-Saclay. Cet adossement est rendu possible grâce à la présence d'enseignants-chercheurs parmi l'équipe enseignante, à la pratique de la recherche en design dans plusieurs enseignements (cours, studios expérimentaux, ateliers de projet) et à l'accompagnement du mémoire en phase diplôme. Mais, en raison du caractère partiellement aléatoire des parcours étudiants, il est difficile de s'assurer que tous les étudiants bénéficient effectivement d'une initiation à la recherche en design. Dans cet objectif, un système de points de passage obligatoires (à choisir parmi l'offre des enseignements qui touchent à la recherche), plus rigoureux que l'actuelle évaluation, pourrait être mis en place.

Les relations avec le monde social, économique et culturel sont multiples, mais les enjeux d'une réindustrialisation soutenable sont insuffisamment mobilisés. Au cours de leurs années de formation à la création industrielle, les étudiants ont l'occasion de côtoyer dans le cadre des ateliers de projet, de rencontres, de conférences ou d'interventions à l'école, de très nombreux professionnels de domaines économiques et sociaux variés, et qui sont largement associés aux enseignements. Cependant, une part importante d'entre eux sont des alumni de l'ENSCI et globalement, ils exercent leurs activités en tant qu'indépendants ou dans des agences de design. À la lecture des sujets abordés dans les ateliers de projet et dans les cours, les exemples concrets d'exercices de réindustrialisation (relocalisation ou reconception des chaînes, processus de production) semblent peu représentés. Pour gagner en cohérence avec les objectifs de la formation et la stratégie de l'établissement, afin de développer davantage l'influence des futurs diplômés, une présence plus importante des sujets de réindustrialisation soutenable de la France, et des acteurs économiques et technologiques, environnementaux et sociaux qui la réalisent, serait la bienvenue. Par ailleurs, des événements et des rencontres organisées par l'école (les expositions du BiS, les conférences ou le Petit déjeuner de Margot par exemple) offrent aux étudiants d'autres cadres pour mûrir les projets professionnels. Enfin, plusieurs dispositifs existent pour accompagner les diplômés à l'entrepreneuriat. Les raisons de la faible attractivité des questions industrielles seraient intéressantes à analyser par la formation, autant pour connaître les freins, que pour imaginer des solutions alternatives à l'entreprise industrielle et rapprocher les mondes de la création et de la production.

2 / L'organisation pédagogique de la formation

L'approche par compétences, si elle est effective, devrait être plus lisible pour les étudiants et plus clairement mobilisée lors des évaluations. Les compétences visées par la formation sont ambitieuses et correspondent à une durée d'études de cinq ans. Elles gagneraient en visibilité et en clarté, tant pour les étudiants que pour le monde professionnel qui aura recours à ces compétences, si une nouvelle structuration permettait une diplomation intermédiaire, avec des niveaux de développement des compétences correspondant à des métiers différents de ceux visés par la formation en cinq ans ou, si ce sont les mêmes métiers, correspondant à des niveaux de responsabilité différents. En cela, l'approche programme, déjà présente en filigrane avec la structuration de la formation en phases, est à préciser. Et surtout, un travail de fond sur l'évaluation des compétences visées reste à produire, les critères d'évaluation n'étant pas explicitement mis en relation avec les compétences visées. Et cela en s'appuyant sur les atouts présents d'ores et déjà dans le cursus, à savoir les nombreux enseignements par projet, en lien avec des situations réelles et contextualisées.

Les pratiques pédagogiques du grade de master *Création industrielle* sont originales, diversifiées et régulièrement actualisées en écho aux problématiques technologiques, environnementales et sociétales actuelles. Elles sont principalement fondées sur la réalisation de projets individuels ou en groupes (studios de création, studios expérimentaux, workshops, ateliers de projet) et impliquent de nombreux professionnels dans les équipes d'enseignants. Le format original et utile pédagogiquement des habilitations est à souligner. Ces pratiques pédagogiques se réalisent majoritairement en enseignement présentiel, ce qui ne facilite pas l'accueil de tous les publics (en alternance par exemple). Elles se déploient dans une organisation fondée sur les choix de l'étudiant parmi une offre riche d'options.

Malgré de multiples dispositifs pédagogiques ouverts à l'international, la formation aux langues étrangères et la certification en langues étrangères ne sont paradoxalement pas obligatoires. Les sujets et les contenus abordés dans les enseignements intègrent les problématiques internationales et les spécificités locales. La formation mobilise également de nombreux intervenants internationaux. Elle dispose de dispositifs d'aide aux étudiants en mobilité (académique ou de stage) et participe à des programmes internationaux prestigieux comme le MEDes. Il n'y a toutefois pas d'obligation à suivre des enseignements de langue étrangère (un atelier de projet bilingue par semestre) ni de certification obligatoire à obtenir pour la maîtrise d'une langue étrangère. Plusieurs dispositifs d'accueil et d'accompagnement sont en place pour faciliter l'intégration des mobilités entrantes. L'équivalent n'est pas en place pour inciter à la mobilité sortante, malgré des efforts réalisés par l'établissement pour diminuer le reste à charge des dépenses des étudiants sortants et valoriser le partage d'expérience des stages réalisés à l'étranger.

3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

La formation est très attractive et très sélective, mais la diversité des profils demeure un sujet. Malgré une instabilité récente du nombre de candidatures (519 en 2022 au lieu de 699 en 2021), la formation CI reste très attractive (entre 6 % et 8 % des candidatures sont retenues). L'ouverture aux candidatures via la plateforme Parcoursup facilite désormais une analyse, chaque année, des statistiques produites en interne à la fin des processus d'admissibilité et d'admission, et n'a pas encore permis d'identifier les leviers pour réussir une plus grande diversité des profils, souhaitée pourtant par l'établissement.

L'accompagnement individualisé des étudiants est remarquable. Avec des équipes pédagogiques dédiées, et plusieurs rendez-vous par semestre, plusieurs types d'aménagements de cursus sont offerts (initiative personnelle, programme ouvert ou monitorat), au-delà des traditionnelles césures. La réussite dans les enseignements étant presque toujours au rendez-vous (pourcentage de réussite proche de 100 %), l'accompagnement pourrait s'orienter également sur une optimisation des cursus (souvent plus longs que les cinq années programmées) pour permettre à un plus grand nombre d'étudiants d'être accueillis.

L'analyse de l'insertion professionnelle des étudiants n'est pas systématique. L'étude commandée à un cabinet spécialisé au cours de la période d'évaluation montre une bonne insertion : 33 % des diplômés ont une rémunération supérieure à 50 000 €, 35 % ont une rémunération inférieure à 30 000 €. Au regard du nombre de diplômés annuel et de la qualité du réseau des alumni, la formation doit mettre en place une enquête annuelle permettant à la fois une analyse fine des tendances, le renforcement des liens avec les anciens diplômés et une adaptation des thématiques abordées pendant le cursus.

4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

Le processus d'évaluation interne est freiné par l'absence d'évaluation des enseignements par les étudiants, d'un conseil d'orientation efficient et d'une formation continue des enseignants. L'ENSCI s'est récemment dotée de nouvelles compétences internes pour la coordination pédagogique de la formation et la mise en place d'un processus d'amélioration continue de la qualité des enseignements et de la qualité du grade de master *Création industrielle*. Le processus d'évaluation des enseignements par les étudiants reste à définir dans sa globalité, son séquençage et sa fréquence. La mise en sommeil depuis 2019 du conseil d'orientation, la seule instance officielle susceptible de préparer les décisions institutionnelles concernant les évolutions des formations collectivement débattues par les différentes communautés impliquées dans la formation, est un frein majeur à l'amélioration continue. Il est donc urgent de remettre rapidement en route une nouvelle instance de débat pédagogique et de l'accompagner d'un conseil de perfectionnement spécifique au grade de master CI tel que prévu dans les textes de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, il faudrait mettre en place une offre de formation à la pédagogie de l'enseignement supérieur attractive pour les enseignants, qui permettrait de faire émerger des questionnements et favoriserait la mise en place de la démarche compétences.

Conclusion

1) Points forts

- Une grande attractivité de la formation ;
- Une originalité, une diversité et une grande qualité des pratiques pédagogiques, s'appuyant sur des contextes réels et régulièrement actualisés ;
- Un excellent accompagnement des élèves ;
- Une bonne qualité de la coordination pédagogique ;
- Un rôle de pivot du grade de master CI, à la croisée de plusieurs formations (grade de master DT, double cursus *Science et design*, master 2 *Recherche en design*), qui permet l'hybridation des compétences des étudiants et développe de riches réseaux professionnels.

2) Points faibles

- Une initiation à la recherche en design non systématique pour tous les étudiants ;
- Une absence d'enquête d'insertion professionnelle qualitative et systématisée ;
- Un processus d'amélioration continue de la qualité des enseignements et de la formation qui n'est pas mis en place ;
- Un conseil d'orientation qui ne fonctionne plus depuis 2019 ;
- Une absence d'un enseignement obligatoire en langue étrangère ;
- Des mobilités internationales peu dynamiques ;
- Un faible lien entre les critères d'évaluation des enseignements et les compétences visées ;
- Une évaluation semestrielle lourde à gérer, ne délivrant pas de diplôme intermédiaire.

3) Recommandations

- Créer un système de points de passage obligatoires afin de garantir l'initiation systématique à (et la découverte de) la recherche en design.
- Mettre en place une enquête annuelle sur l'insertion professionnelle des diplômés.

- Remettre urgemment en place le comité d'orientation ou une autre instance de débat et de préparation des décisions du CA pour ce qui a trait à la pédagogie et à l'évolution de la formation.
- Créer un conseil de perfectionnement pour la formation.
- Définir un niveau de maîtrise de langue étrangère minimum à tous les étudiants, les moyens et la certification nécessaires, développer la mobilité internationale.
- Systématiser l'alignement pédagogique dans les enseignements, en faisant correspondre en particulier les critères d'évaluation et les compétences visées par la formation.
- Envisager un programme de formation à la pédagogie de l'enseignement supérieur pour les enseignants.
- Mettre en place un grade intermédiaire (grade de licence) pour favoriser les échanges et accueillir plus d'étudiants.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME DE DESIGNER TEXTILE

Établissement

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE CRÉATION INDUSTRIELLE (ENSCI-LES ATELIERS)

Présentation de la formation

Le diplôme *Design textile* (DT) conférant le grade de master est un diplôme désormais parallèle à celui de *Créateur industriel* (CI). Il permet de se former en textile dans une démarche créative fondée sur le projet, du concept à la réalisation. À partir d'une approche spécifique par la matière, la formation entend ouvrir le champ des compétences des designers textiles à une approche plus généraliste. En anticipant au mieux les transitions écologiques, sociales et environnementales, il vise l'acquisition d'une expertise technique, d'une exigence plastique et d'une culture de designer. Le grade de master s'organise par semestre suivant trois phases (acquisition des outils, maîtrise de la méthode, diplôme : mémoire et projet professionnel).

La formation accueille 10 nouveaux étudiants (12 % des effectifs de l'école) chaque année pour trois ou cinq années d'études. En 2021-2022, la formation comptait 44 inscrits.

L'entrée se fait au niveau bac (catégorie 1, cursus de cinq ans), au niveau bac +3 (catégories 2 et 3, cursus de trois ans) ou après une pratique professionnelle d'au moins quatre années (catégorie 4, cursus de trois ans).

Il est à souligner que seules les données de caractérisation ont été fournies dans le tableau de données du dossier d'autoévaluation de la formation.

1 / La politique et la caractérisation de la formation

La formation *Design textile* (DT) comme le master *Création industrielle*, dialogue avec les cycles de formation continue (FTLV) et le Centre de recherche en design (CRD). La formation DT constitue aujourd'hui l'une des deux formations initiales de l'établissement. Ancien cursus spécifique de deux ans à l'ENSCI dès 1985 (ANAT — Atelier national d'art textile), il constitue aujourd'hui l'un des rares diplômes conférant le grade de master de concepteurs textiles et de matières souples, et il est à ce titre très attendu par les entreprises. Depuis 2017, l'ENSCI mutualise les approches entre les formations CI et DT. Des passerelles sont possibles entre les deux formations. Les apprentissages techniques se sont adaptés à ce nouveau programme, et la pédagogie par projet permet aux élèves de s'ouvrir à des domaines innovants (bien-être, santé, agriculture, transition écologique, éthique, etc.) sans abandonner la sensibilité couleur-matière. Ces changements, comme les investissements dans des machines numériques, ont développé les échanges avec les étudiants de CI, avec les autres formations de FTLV et avec le CRD pour les projets de diplômes. De nouveaux partenariats pédagogiques se sont noués (Compagnons du devoir, Institut français de la mode). L'équipe pédagogique renouvelée (cinq postes dont trois à temps partiel, auxquels s'ajoutent des intervenants spécialisés) confirme l'intérêt de ces changements qui ne pourront s'évaluer qu'une fois que les entrants 2018 auront obtenu leur diplôme. La transformation de la formation DT est désormais visible dans tous les domaines : l'harmonisation du cursus, la culture du projet, la possibilité de passer un semestre d'une formation à l'autre, une identité visuelle, la représentation des étudiants de DT dans les instances de l'école. Elle permet aussi une diversité des profils à l'entrée du grade de master et une augmentation régulière de ses petits effectifs (de 40 à 50 pendant la période concernée).

La relance des mobilités après la crise de la Covid ouvre une dynamique de nouveaux échanges et partenariats à conforter. Conformément à la culture internationale de l'ENSCI, le grade de master DT a été réalisé durant la période d'évaluation (2018-2022) et malgré la Covid plusieurs échanges spécifiques, à sa mesure, car il est confronté à un manque d'espaces et d'outils pour accueillir des étudiants étrangers : 26 étudiants sont partis en stage à l'étranger avec les dispositifs d'aides Erasmus, de la Région et de l'État, pendant que six étudiants étrangers seulement ont été accueillis à l'ENSCI pour un semestre. Des échanges importants et de nouveaux contacts se sont noués comme ceux avec le département Mode et textile d'Aalto University, Nottingham Trent University [GB], la Swedish School of Textiles, la Head, les écoles GSA-Écosse et Konstfack - Suède. Ces échanges culturels se complètent par le déplacement d'une équipe enseignante mobile à Eindhoven, ou un voyage au

Japon avec douze étudiants pour une étude de terrain sur une technique japonaise avec l'aide de la fondation franco-japonaise Sasakawa.

Un adossement à la recherche en place, même si les interactions sont encore trop ponctuelles. Les enjeux de la recherche pour l'innovation et l'insertion sont importants. La formation *DT* a donc noué un dialogue qui permet depuis 2019 d'inviter les chercheurs du CRD à intervenir dans la formation. Les étudiants bénéficient de cours en méthodologie de la recherche et d'ingénierie des matériaux. Le renouveau du textile engage des domaines variés : anthropologie, archéologie, physique, chimie et biologie. Les compétences des étudiants en textile (matériaux techniques, histoire du corps, du genre, etc.) sont recherchées par leurs condisciples de *CI* ou par les stagiaires de FTLV pour des projets interdisciplinaires. Les interactions avec la recherche sont ainsi encore trop ponctuelles, mais les dynamiques sont porteuses de sens et de culture. Malgré la possibilité qui leur est offerte de continuer en thèse, les étudiants préfèrent s'orienter vers des stages, des années de césure, et intégrer rapidement une carrière professionnelle. Le comité encourage de recourir au recrutement d'un enseignant-chercheur qui soit un « designer chercheur » comme c'est envisagé par l'équipe.

Un élargissement des partenariats encourageant pour la formation et l'insertion professionnelle des étudiants.

La formation a élargi les champs de ses relations professionnelles à de nombreux domaines (de l'agriculture à la santé, des sports à la maille avec l'acquisition d'une tricoteuse numérique expérimentale) par le biais de différentes modalités pédagogiques. Celles-ci permettent notamment le passage d'une approche stylistique à celle du design, plus globale, en partageant par exemple des ateliers ou des projets entre étudiants des deux formations *CI* et *DT*. Les étudiants sont ainsi confrontés à des entreprises de différents domaines, notamment dans le cadre de la préparation de leur diplôme. Sur les plans des apprentissages et de la visibilité professionnelle, les restitutions des projets intègrent des enquêtes de terrain, des expositions et des présentations orales, devant des jurys, intégrant des professionnels. La formation participe à des concours et à des événements professionnels. Les dispositifs de préparation à l'insertion professionnelle sont en cours d'évolution : en phase diplôme, l'étudiant est accompagné individuellement pour identifier le cadre de son activité professionnelle à venir. Avec l'embauche d'une responsable de la vie professionnelle et la mise en place d'un référent unique pour les stages, la recherche de stage devient un projet à part entière, intégré à la pédagogie. Ce dispositif incite les étudiants à se saisir des outils à disposition (à l'école, mais aussi par un cours en partenariat avec l'École supérieure de commerce de Paris - ESCP). Des expériences d'alternance sont expérimentées en phase diplôme et sont aussi une piste à développer. Ces rencontres avec des partenaires, industriels et chercheurs, devraient favoriser l'insertion. Les apprentissages et les ouvertures professionnelles participent aux nouvelles compétences de la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) de la formation *DT*, qui doivent s'installer dans la pédagogie au quotidien.

2 / L'organisation pédagogique de la formation

Une nouvelle organisation pédagogique ambitieuse qui se renforcera avec la mise en œuvre attendue de l'approche par compétences.

La mutualisation de l'offre *DT* et *CI* apporte de nouveaux projets et options notamment pour le grade de master *DT* passé d'un cursus de deux ans à cinq ans. Les enseignements spécifiques au textile qui requièrent temps et dextérité sont toujours obligatoires. En revanche, si des investissements (par exemple tricoteuse 3D) ont été réalisés dans les outils numériques, les moyens techniques et financiers n'ont pas augmenté. Au vu du travail conséquent mené par la petite équipe de la formation *DT*, les efforts administratifs liés au partenariat du grade de master demanderaient à être mieux soutenus par l'administration de l'école. Le parcours individuel est revu chaque semestre par l'équipe d'accompagnement. Les 30 crédits ECTS délivrés par semestre s'appliquent à un programme souple qui fixe un choix de projets, de cours et de studio dans le catalogue de l'offre de formation. Les qualités de restitution, les stages et les séjours à l'étranger, les projets pour l'école, les césures sont désormais valorisés dans la progression de l'étudiant. Par ailleurs, les projets des étudiants font partie de la communication de l'école (relations presse, expositions collectives, site internet, à l'école, Galerie du Bis). Le référentiel 2019 mis en place par l'ENSCI engendre quatre blocs de compétences communes à *CI* et *DT*, et quatre blocs spécifiques à chaque formation. L'ensemble donne une grande place à la théorie pour favoriser la recherche, et aux compétences (stratégie et pilotage) qui visent des postes à responsabilité élevée. Néanmoins, cette structuration n'est pas mise en œuvre dans les pratiques quotidiennes obligeant chaque semestre à une « traduction » entre les domaines de l'ENSCI et les compétences RNCP à acquérir par l'étudiant. La mise en place des blocs de compétences demeure nécessaire à une lecture directe de la progression et à l'alignement pédagogique du cursus. Ce sera l'occasion de renouveler des syllabus intégrant les compétences attendues.

Une pédagogie créative et une grande agilité qui permettent de diversifier les pratiques pédagogiques.

L'équipe d'enseignants a su se montrer réactive et créative pour accompagner les étudiants dans la période de la Covid avec des projets sans partenaires et sans matériaux dédiés. L'usage du travail à distance perdure, permettant une flexibilité nouvelle, notamment dans les périodes de mobilité, de stages et autres. Les groupes sont réduits et la pédagogie est respectueuse des rythmes de chacun. Les évaluations de fin de semestre se

font dans des formats variés, avec ou sans public, et permettent un temps d'échange avec les designers enseignants sur les suites du programme. Les espaces de travail sont au cœur de l'école, réduits et difficiles à partager entre travail administratif et fabrication, mais lumineux et perçus comme inspirants. Ils accueillent le mobilier et un excellent parc de machines (métiers à tisser et échantillonner dont jacquards, tricoteuse 3D, cadres, piqueuses, espace dédié à la teinture, etc.) et de matières nécessaires pour la formation. La question de l'adéquation du site aux activités de la formation reste d'actualité.

Une internationalisation des formations en deçà des standards. L'anglais fait partie des connaissances indispensables pour un professionnel du design textile ; les échanges interculturels permettent des rencontres, d'expérimenter des techniques et apprentissages différents. Au-delà des ateliers de projets en anglais à l'ENSCI (atelier anglo-thaïlandais) et des formations gratuites en ligne du programme Erasmus+ ou de la Ville de Paris, des cours en anglais adaptés aux étudiants de DT restent essentiels. La mobilité intervient sur motivation en 3^e ou 4^e année. Chaque étudiant qui part en mobilité sortante (cinq étudiants par an en moyenne) permet d'accueillir un étudiant étranger de plus (un à deux par semestre aujourd'hui). L'équipe de l'ENSCI dédiée aux échanges, les liens avec les organisations internationales du design comme Cumulus ou la WDO, les expositions récentes de la formation à New York et Dubaï, le réseau des anciens, devraient faciliter l'internationalisation de la formation, et permettre un séjour à l'international pour chaque étudiant. Les échanges internationaux doivent se développer, favoriser l'accueil d'enseignants étrangers, et rendre obligatoire ou fortement incitative une mobilité étudiante.

Une alternance à l'état de prototype. Des étudiants se sont rapprochés d'entreprises textiles qui ont nourri leurs recherches, et la formation a pu mettre en place des contrats d'alternance. L'un des contrats a été suivi d'une embauche. Cette expérience est un bon point de départ pour transformer l'essai et mettre en œuvre l'alternance dans la formation.

3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

Une forte attractivité de la formation. Le concours d'entrée s'est bien adapté à Parcoursup, alors que le faible nombre d'admis en année 1 (de quatre à six par an) pouvait décourager la centaine de candidatures. Le rapport sur l'épreuve mis en place par l'école en 2018 en permet l'analyse. Les admis définitifs sont très engagés, et réussissent leur parcours dans la formation. Ils sont le plus souvent issus d'écoles préparatoires ou d'un parcours qui leur a donné un bon niveau de dextérité et de réflexion. Au vu de ce rapport, Parcoursup ne crée pas plus de diversité aujourd'hui, malgré les excellentes conditions d'accueil des étudiants (coûts d'inscription réduits, voyages pris en charge, etc.). Sur le plan de la diversité, l'ENSCI, en tant que partenaire de la Fondation Culture et diversité, prépare aux concours des jeunes issus de la diversité qui bénéficient d'une préparation spécifique. L'école engage des actions auprès des lycées et des collèges d'Île-de-France, en lien avec des collectifs. Ces mesures favorisent la connaissance des enseignements artistiques publics en France, et multiplient sur le long terme, les chances de nouvelles typologies de candidats. Enfin, les expositions de la galerie du BiS, portée par l'école, contribuent à la notoriété et à l'attractivité de la formation DT.

Une formation qui s'appuie sur un taux de réussite proche de 100 % et développe un sentiment de réussite chez ses étudiants, cela entraîne parfois un allongement du temps d'étude qu'il faudrait veiller à maîtriser. Les examens sont l'occasion d'échanges dans le cadre du parcours individualisé, l'étudiant bénéficie d'un suivi personnel par le responsable de phase. La qualité de la formation et la capacité d'évolution de l'étudiant sont privilégiées, ce qui entraîne parfois un allongement du temps d'étude. Ce principe de réussite pourrait être complété par une charte d'engagement de l'étudiant, définissant ainsi les responsabilités de l'école comme celles de l'étudiant. Enfin, un grade intermédiaire permettrait aux étudiants une éventuelle réorientation.

Un bon suivi de l'insertion professionnelle, globalement de bonne qualité. La nouvelle responsable de l'insertion suit la situation des diplômés et s'attache à créer un réseau professionnel informatif pour l'école et les jeunes diplômés. L'étude sur les jeunes diplômés de l'ENSCI 1986-2009 réalisée par un cabinet spécialisé confirme le bon taux d'insertion des diplômés de la formation DT (84 % sont en poste) et la grande satisfaction des jeunes professionnels sur leur métier et leurs missions. On ne note pas de poursuites en doctorat. Les 22 % de poursuites d'études sont essentiellement techniques. Les niveaux de rémunérations (moins de 30 k€ par an pour 65 % des cohortes 2010-2020) sont corrects, mais très inférieurs à ceux de CI (9 % des cohortes 1986-2009 gagnent plus de 70 k€ par an pour plus de 25 % des diplômés de CI). Cette différence salariale est relevée par les diplômées comme une différence « genrée » sans que cela puisse être réellement mesuré. Les diplômés travaillent pour la majorité des grandes marques du textile en France et mixent leurs pratiques entre salariat et professions indépendantes. Les professionnels constatent leur excellent niveau technique et une bonne compréhension de l'industrie et de ses process, mais aussi une fragilité dans le domaine économique, la représentation numérique et le développement durable. L'ouverture de la formation à des domaines émergents — transition écologique, matières nouvelles, approche numérique — peut contribuer à dépasser l'image de technicien spécialisé qui travaille pour d'autres. En lien avec les efforts entamés par l'école pour permettre aux diplômés de tendre vers des professions mieux rémunérées, le comité recommande un suivi interne et un accompagnement des

étudiants de DT à la suite de leur diplôme (stages, outils professionnels, aide à la recherche, etc.). Le comité encourage également la diffusion de l'information et un suivi régulier et mesurable de l'insertion professionnelle par le responsable de l'insertion professionnelle.

4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

La formation Design textile, comme celle de Création industrielle, souffre de l'absence d'instance dédiée à une pédagogie efficiente. L'équipe pédagogique (coordination et enseignants) a été renouvelée pendant la période concernée. Les vacataires ont été stabilisés en CDI, de nouvelles expertises ont été apportées et un poste de coordinatrice pédagogique a été créé. S'il est indéniable que l'équipe pédagogique est à l'écoute des étudiants avec des réunions et des commissions de fin de semestre, il faut toutefois noter que certains étudiants évoquent des manques pédagogiques ressentis, l'absence de procès-verbaux (PV) ou des craintes de rupture de l'anonymat dans le cadre de l'évaluation des enseignements. Celle-ci doit être impérativement remise en route. La relance du conseil d'orientation est également primordiale, car son rôle est important sur ces sujets à ce stade, notamment pour soutenir les équipes dans ce travail conséquent de restructuration, encore en cours. Les réunions doivent être accompagnées systématiquement d'un PV formalisant les points évoqués et les décisions à soumettre.

Conclusion

1) Points forts

- Un des rares diplômes de grade de master de designer textile et matières souples, très attendu par les entreprises ;
- Une ouverture à de nouveaux domaines scientifiques et technologiques, d'usages et de marchés ;
- Une bonne mutualisation des approches avec la formation CI ;
- Une visibilité nouvelle, en interne au sein de l'ENSCI et en externe vers ses partenaires ;
- De nombreux échanges avec CI, les programmes de FTLV et le Centre de recherche en design ;
- Un parcours individuel, intégrant désormais les qualités de restitution, des stages et des séjours à l'étranger, les projets dans l'école, des expériences d'alternance.

2) Points faibles

- Un conseil d'orientation qui ne se réunit plus depuis 2019 et prive la formation du débat pédagogique et didactique nécessaire ;
- Une absence d'enseignement obligatoire en langue étrangère qui empêche l'évaluation du niveau d'anglais, et une internationalisation en deçà des standards de l'enseignement supérieur ;
- Une approche par compétences insuffisante qui reste à finaliser pour éclairer la progression de l'étudiant et l'alignement pédagogique du cursus ;
- Une évaluation semestrielle individualisée lourde à gérer, ne délivrant pas de diplôme intermédiaire ;
- La petite taille de la cohorte (une dizaine d'étudiants par année, 45 à 50 au total) qui entraîne une fragilité ;
- Des espaces de travail de qualité, mais insuffisants pour la demande. Leur spécificité empêche d'accueillir de nouveaux étudiants ou Erasmus sans qu'un poste de travail soit libéré.

3) Recommandations

- Remettre en place le comité d'orientation ou une autre instance de débat et de préparation des décisions du CA pour ce qui a trait à la pédagogie et à l'évolution de la formation.
- Renforcer les relations internationales par des cours adaptés, le recrutement d'enseignants anglophones, et une conscientisation des étudiants sur l'importance des échanges.
- Finaliser les blocs de compétences RNCP (dont les nouvelles compétences de la fiche correspondante) pour simplifier la gestion individuelle de fin de semestre, et bonne occasion de renouveler les syllabus.
- Mettre en place un grade intermédiaire (grade de licence) pour favoriser les échanges et accueillir plus de stagiaires internationaux.
- Réfléchir à la possibilité d'espaces de travail complémentaires pour mieux répondre aux besoins et à la demande notamment à l'international.
- Poursuivre les expérimentations en matière d'alternance, bon point de départ pour transformer l'essai et mettre en œuvre l'alternance à l'ENSCI.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations	4
RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE CRÉATION INDUSTRIELLE (ENSCI-LES ATELIERS)	5
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	8
1 / Une école singulière dans le paysage de l'enseignement supérieur public en design, création industrielle et création en arts plastiques, dont le modèle doit s'actualiser	8
2 / Un projet stratégique à redéfinir	9
3 / Des partenariats riches aux différentes échelles qu'il conviendrait de structurer davantage	10
4 / Une gouvernance en cours de stabilisation	12
5 / Une communication externe et interne qui doit progresser	13
6 / Un système d'information qui ne répond que ponctuellement aux besoins de pilotage	14
7 / Une démarche qualité très partielle qu'il conviendra d'étendre à toutes les activités	15
8 / Un modèle économique qui atteint ses limites	16
9 / Une absence de tableaux de bord financiers	17
10 / Une politique et une gestion des RH complexe et contrainte	17
11 / Un bâtiment à la gestion complexe et coûteuse	20
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	22
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	23
1 / Une offre de formation qui bénéficie d'une pédagogie renommée et d'une identité forte	23
2 / Des pédagogies et une structure des formations originales, diversifiées et régulièrement actualisées, mais une modalité de l'alternance inexistante	24
3 / Des formations attractives et utiles à l'innovation économique et sociétale, qui pourraient gagner en visibilité	25
4 / Des marges de progrès dans le pilotage de l'offre de formation	26
5 / Une vie étudiante et une vie de campus soutenues par l'école	27
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	29
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	30
1 / Une recherche qui se structure progressivement avec des partenaires prestigieux et qui peut encore monter en puissance	30
2 / Un soutien actif à la recherche	31
3 / Des activités multiples d'innovation et d'inscription des savoirs dans la société dont l'impact n'est pas mesuré	31
4 / Des activités de recherche riches mais correspondant encore insuffisamment aux critères de la recherche académique	32

5 / Une volonté de respecter les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte33

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »34

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME DE CRÉATEUR INDUSTRIEL..... 35

Présentation de la formation.....35

1 / La politique et la caractérisation de la formation.....35

2 / L'organisation pédagogique de la formation36

3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation36

4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....37

Conclusion.....37

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME DE DESIGNER TEXTILE 39

1 / La politique et la caractérisation de la formation.....39

2 / L'organisation pédagogique de la formation40

3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation41

4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....42

Conclusion.....42

Table des matières 43

Liste des sigles..... 45

Observations de la directrice de l'ENSCI..... 47

Organisation de l'évaluation 50

Liste des sigles

A & B

ADR	Art Design Recherche
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Afnor	Association française de normalisation
Amue	Agence de mutualisation des universités et des établissements
ANAT	Atelier national d'art textile
ANR	Agence nationale de la recherche
APHP	Assistance Publique – Hôpitaux de Paris
BDE	Bureau des étudiants

C

CA	Conseil d'administration
CDDU	Cadre de contrats à durée déterminée d'usage
CDI	Contrat à durée déterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
Ceebios	Centre d'études et d'expertises en biomimétisme
CER	Comité d'éthique de la recherche
CGEFI	Contrôle général économique et financier
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CI	Créateur industriel
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CRD	Centre de recherche en design
CSE	Comité économique et social

D

DC	Doubles cursus
DD	Doubles diplômes
DESI	<i>Design for Social Innovation and Sustainability</i>
DT	Design textile

E & F

ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
ED	École doctorale
EEE	Évaluation des enseignements
ENS	École normale supérieure
ENSCI	École nationale supérieure de création industrielle
EPA	Établissement public administratif
Epic	Établissement public industriel et commercial
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
FTLV	Formation tout au long de la vie

G & H

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
Hceres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IA	Intelligence artificielle
IEP	Institut d'études politiques

Inria Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique
 INSP Institut national du service public

L & M

LabCom Laboratoire commun
 MEDes *Master of European Design*
 MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
 MS Mastère spécialisé
 MSC *Master of Science Nature-Inspired Design*

N & O

NCU Nouveaux cursus à l'université
 ONG Organisation non gouvernementale
 Oppic Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture

P & Q

PHD *Philosophiæ doctor*
 PPI Programmation pluriannuelle d'investissement
 QS *Quacquarelli Symonds*

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RH Ressources humaines
 RMIT Royal Melbourne Institute of Technology
 RNCP Répertoire national des certifications professionnelles
 RPS Risques psychosociaux
 RSE Responsabilité sociétale des entreprises
 RTT Réduction du temps de travail

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 Shon Surface hors œuvre nette
 SIES Systèmes d'information et des études statistiques
 SMC Sound and Music Computing
 Swot *Strengths, weaknesses, opportunities et threats*

U & V

UR Unité de recherche
 UVSQ Université de Versailles – Saint-Quentin-en-Yvelines
 VHSS Violences et harcèlement sexistes et sexuels

W & X

WDO *World Design Organization*
 XEXED École Polytechnique *Executive Education*

Observations de la directrice de l'ENSCI



Haut Conseil de l'évaluation de la
recherche et de l'enseignement supérieur
Département d'évaluation
des établissements (DEE)
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Paris, le 13 juin 2024

Objet : Réponse aux rapports ENSCI-Les Ateliers

Mme La Présidente du comité d'experts,
M. Le Président du HCERES,

J'ai pris connaissance avec le plus grand intérêt des trois rapports d'évaluation relatifs à l'ENSCI-Les Ateliers que vous m'avez adressés. Je les ai partagés avec les équipes impliquées dans le processus d'évaluation.

Les différentes remarques et retours positifs concernant nos deux formations, création industrielle et design textile, nous confortent dans l'idée que nous avons réussi à vous faire partager le modèle pédagogique singulier et ambitieux de notre établissement. Nous sommes également fiers d'avoir pu vous convaincre de la pertinence d'une partie de notre stratégie de développement, sur la visibilité du Design, sa communication (lieu d'exposition Le Bis) et le développement de la Formation Tout au Long de la Vie en région.

L'évaluation portant, par essence, sur une période échue, une partie des recommandations énoncées ont déjà trouvé écho dans des engagements stratégiques (intégration de l'Alliance Sorbonne Université), ou fait l'objet d'un travail spécifique en interne (approche par compétences) et en collaboration avec nos ministères de tutelle (développement de l'apprentissage). Vous trouverez dans les pages suivantes des éléments de compréhension de ces entreprises.

Nous sommes surpris de l'analyse sur le modèle économique du bâtiment, à l'heure où de grands travaux ont déjà été engagés par l'État. La localisation historique de l'École, au croisement des dynamiques sociale, économique, culturelle et politique est autant un facteur d'attraction pour nos partenaires nationaux et internationaux (élèves, écoles, partenaires) qu'une source de relations nécessaires à nos activités pédagogiques et de recherche. De plus, quelques erreurs importantes subsistent malgré notre travail de demande de corrections. Comme en page 12 du rapport : la demande de prolongation de la durée du mandat de directeur n'est pas une demande émanant de la direction, et nous n'avons pas encore porté la candidature pour DRS en page 10.

L'exercice d'auto-évaluation, ainsi que vos recommandations viennent nourrir la nécessaire pratique réflexive chère à la démarche académique et viennent renforcer notre positionnement et mode de fonctionnement sur tous les points explicités ci-après.

I. L'ÉTABLISSEMENT

1. Le projet stratégique

L'ENSCI est confirmée dans cette évaluation sur son modèle pédagogique innovant au service d'une génération de designers qui ont prouvé, dans leurs trajectoires professionnelles très variées, la pertinence et la performance de cette formation. L'évaluation du pilotage stratégique et opérationnel met en avant les forces de l'ENSCI dont certaines sont aussi des faiblesses, dans un contexte académique où peu de références comparatives existent. Les contreparties et l'exigence nécessaire au bon fonctionnement de cette singularité, sont autant de points de vigilance et d'amélioration sur lesquels le projet de l'école – qui succède à celui de 2018-2023 dont le bilan n'avait pu effectivement être diffusé au moment de l'audit – se fonde.

Le nouveau projet stratégique prendra en visibilité via la rédaction du COP 2024-2029, partagée par les équipes, son nouveau Conseil scientifique (qui sera lancé en septembre 2024 - voir plus bas), et son CA (instances dont font partie les élèves).

Concernant les équipes, vous avez apprécié leur engagement dans ce modèle entièrement au service d'un parcours individualisé de l'élève. Cet engagement demande une rigueur de la direction de l'établissement pour répondre aux besoins des équipes très sollicitées : sur les outils RH (organigramme complété, amélioration des outils de suivi de carrière), sur le dialogue interne complexe qui doit être attentif et nourri, y compris avec les élèves (canaux de communication dédiés, nouveaux espaces de dialogue, vigilance de l'impact du télétravail sur les équipes en présentiel).

Pour ce qui est de la démarche globale qualité et la gestion RH, des actions de réforme sont en cours sur les outils de gestion des ressources humaines, sur l'informatique (étude de la viabilité de l'usage d'outils propriétaires) et de définition des indicateurs de pilotage automatisé, comme la mise en place progressive depuis quelques années de la comptabilité analytique, mais aussi de la délégation de responsabilité qui sera opérationnelle pour 2025.

La petite taille des effectifs d'élèves impose une stratégie de l'établissement vers des regroupements structurants pour répondre à des projets de grande ampleur, décupler une attraction internationale et une mobilité de nos étudiants et étudiantes, et se déployer hors les murs contraints de la rue Saint-Sabin. C'est pourquoi l'établissement s'inscrit depuis 2021 dans une officialisation de partenariats stratégiques avec UP Saclay, et son Centre de recherche en design (CRD) en 2023 et en rentrant officiellement dans l'Alliance Sorbonne Université en mars 2024. L'ENSCI s'étant retiré à dessein d'HESAM début 2023. Le déménagement de l'établissement n'est donc pas une réponse perspicace a contrario des bénéfices qu'apporte actuellement sa localisation physique pour ses partenaires et ses étudiant-es. De plus, les budgets déjà engagés dans la rénovation, l'état actuel des finances de l'État à destination des écoles de la création, vont à l'encontre d'un déménagement. L'ENSCI poursuit donc sa stratégie de développement de ses formations hors les murs.

Le modèle économique EPIC de l'école est un modèle particulier et complexe. Afin de maîtriser les risques inhérents à ce modèle nous poursuivons l'objectif depuis trois ans d'une stratégie de l'établissement sur une diversification de ses ressources propres. La capacité à obtenir des réponses à AAP décuplée en trois ans, un renforcement des partenariats recherche, l'ouverture de nouvelles filières de formation tout au long de la vie sont trois exemples de diversifications tangibles et opérées. La nouvelle organisation d'une direction des projets est venue renforcer le fonctionnement de la pédagogie par projets pour accompagner cette diversification des partenaires industriels soumis à une forte concurrence extérieures.

Quant à la communication, elle est un des axes prioritaires de développement pour l'école. Le recrutement d'un responsable « communication et valorisation des partenariats » récemment vient affirmer la volonté stratégique d'améliorer l'adéquation de notre communication auprès de nos différents publics. Vos recommandations ont par ailleurs salué cette politique volontaire avec l'ouverture du BIS à Bastille.

2. Le bâtiment

Les locaux de l'école rue Saint Sabin ne sont effectivement pas destinés, initialement, à accueillir une école. Cependant, de nombreux chantiers de modernisation et d'adaptation ont permis, au cours de ces 4 décennies, de moduler les espaces et de renouveler régulièrement les usages possibles du bâtiment. Le ministère de la Culture, au travers de l'OPPIC, mène une politique volontaire de modernisation du bâtiment, et d'adaptation aux normes et contextes à venir, chantier complexe qui devrait s'étaler sur 10 ans au total. Ces anciens ateliers, qui hébergeaient des artisans, permettent aujourd'hui d'accueillir des activités pédagogiques en mode projet, et des centres de ressources accessibles.

La centralité géographique permet à l'ENSCI d'accueillir de nombreux acteurs et actrices (enseignant-e-s, designers, chercheur-euse-s, élèves, conférencier-e-s), même pour de (très) courtes périodes. Cette centralité permet aussi à l'école de développer son statut de plateforme, créatrice de liens avec des représentants variés du monde socio-économique (entreprises, ONG, associations, Clusters, services ministériels, centres de recherche...) indispensables au bon déroulé de la pédagogie par projet. De plus, contrairement à ce qui est annoncé dans le rapport, le CRD n'est pas accueilli exclusivement dans les locaux de l'École Normale Supérieure Paris-Saclay, mais également par l'ENSCI à Paris.

Enfin, la question des espaces n'est pas le facteur limitant principal à une augmentation des effectifs. Le passage à l'échelle des logiques pédagogiques et les dynamiques des collectifs et de l'apprentissage entre pairs, sont des points au moins aussi prépondérants.

II. Les formations

1. Démarche par compétences

Déjà initiée depuis l'année académique 23-24, et bientôt mise en œuvre dans le cadre du renouvellement des fiches RNCP, l'approche par compétences sera pérennisée sur la période 24-28 pour les deux formations conférant Grade.

Cette mise en œuvre passe par la réarticulation des « domaines » d'enseignement, comme autant de « domaines » de compétences, permettant de donner une cohérence à l'ensemble de l'offre pédagogique en fonction du bagage jugé nécessaire pour une pratique professionnelle de créateur industriel ou de designer textile. Les nouveaux domaines d'enseignement / de compétences sont les suivants :

- Penser > Critiquer > Imaginer
- Représenter > Montrer > Dessiner
- Matérialiser > Incarner > Prototyper
- Positionner > Singulariser > Communiquer
- Rechercher > Théoriser > Transformer

Chacun de ces « domaines » regroupe des compétences qui seront détaillées tant dans leurs modalités d'enseignement que d'évaluation dans les futures fiches RNCP.

a. Clarification des modalités d'évaluation

Cette approche par compétences permettra de clarifier les modalités d'évaluation des élèves, tant en ateliers de projet qu'en cours ou workshop et de proposer une objectivation de la progression tout au long du parcours, ceci dans le respect de la spécificité pédagogique de l'établissement.

b. Reconnaissance/certification des blocs de compétences

Également, la démarche par compétences devrait nous permettre, dans l'esprit de la loi Avenir, de proposer la validation de blocs et de favoriser la mobilité sortante pour des élèves souhaitant quitter la formation avant le diplôme conférant Grade.

Cette réflexion, qui devra se faire en intégrant toutes les parties prenantes de l'encadrement pédagogique, sera l'occasion d'examiner la pertinence de points de sortie intermédiaires (du Bac+1, dans la dynamique que travaillent certaines universités, au Bac+3). À noter toutefois que ces réflexions devront aussi intégrer des enjeux d'insertion professionnelle et qu'une étude d'opportunité devra être menée auprès des professionnels.

c. Convergence pédagogique DT-CI

Cette approche par compétences va également permettre sur la période 2024-2025, d'affirmer la convergence d'ingénierie pédagogique entre le cursus Création industrielle et le cursus Design textile entamée sur la période précédente. Les cours et une partie des ateliers de projets seront accessibles aux élèves des deux cursus en fonction de leurs aspirations intellectuelles et professionnelles.

Cette convergence maintiendra toutefois une carte de formation autonome pour le Design textile, garantissant une maîtrise professionnelle des outils spécifiques à cette formation, notamment en matière de création, conception, fabrication de la matière, mais aussi de filière.

3. Amélioration continue de la formation

a. Les conseils scientifique et de perfectionnement

Le Conseil scientifique - regroupant les deux thématiques d'orientation et de recherche - créé par décret en novembre 2023, sera présenté au CA de juillet 2024 pour siéger à compter de la rentrée 2024-2025. En plus de ce Conseil Scientifique, deux Conseils de perfectionnement (un pour chaque formation) prépareront les travaux du Conseil Scientifique. Ces instances permettront d'élargir le cercle de professionnels pour adresser les enjeux contemporains des différentes formations.

b. Les évaluations des enseignements par les étudiant-e-s

Concernant les Évaluations des Enseignements par les Étudiants (EEE), un nouveau questionnaire plus concis et pragmatique a été testé avec succès sur le semestre écoulé et sera de nouveau utilisé en fin d'année académique 2023-2024. L'objectif est de développer un dispositif répondant aux obligations de l'établissement tout en étant adapté à son modèle pédagogique.

4. Préfiguration de l'apprentissage

Suite aux orientations ministérielles concernant la mise en œuvre de formations en apprentissage à la rentrée 2025, l'ENSCI-Les Ateliers s'est positionné sur l'AMI Apprentissage du ministère de la Culture pour obtenir les budgets nécessaires. L'année académique 2024-2025 proposera une préfiguration de parcours avec un déploiement progressif à partir de la rentrée 2025.

5. Recherche

L'approche par compétences permettra également de renforcer la lisibilité des dispositifs d'acculturation et d'adossement à la recherche, celle-ci devenant un domaine clairement identifié.

La création d'un nouveau format d'enseignement (« Lab expérimental », une journée par semaine) à la rentrée 2024 permettra d'explorer sur le temps long des thématiques récurrentes. La formation à la recherche reste aussi présente dans les ateliers de projet, studios ou workshops, incluant des formats mixtes avec des étudiants d'autres établissements engagés dans un parcours de recherche.

Par ailleurs, sans que cela soit exclusif, certains enseignements fléchés « Recherche » seront portés par des doctorants inscrits au Centre de Recherche en Design (ENSCI-ENS-Paris-Saclay) dans le cadre de leurs travaux. Ceci afin de leur permettre de mener à bien leurs projets de recherche tout autant que de répondre aux obligations de cours qui sont les leurs dans le cadre de leur formation doctorale. Ceci a déjà été initié sur l'année académique 2023-2024.

Enfin, sur la période 2024-2028, la pertinence de créer un « Parcours Recherche » autour des diplômes conférant le Grade sera étudiée, pouvant prendre la forme d'un certificat d'établissement.

6. International

A partir de la rentrée 2023, et pérennisés pour la période 2024-2028, on signalera :

- La création d'un cours de FOS proposé chaque semestre aux élèves internationaux ;
- Des cours en anglais systématisés dans tous les domaines d'enseignement ;
- Le rétablissement progressif de l'obligation de validation du TOEIC (> 785).

Par ailleurs, le Comité de perfectionnement du concours d'entrée étudiera :

- Le rétablissement de commissions d'admission en anglais ;
- Des modalités de délocalisation de commissions d'admission à l'étranger.

7. Doctorat MEDes

Dans le cadre du programme MEDes (*Master of European Design*), des discussions sont engagées au printemps 2024 pour étendre la mobilité au niveau du doctorat proposé par le Centre de Recherche en Design (ENSCI-ENS-Paris-Saclay). Cette démarche sera poursuivie sur la période 2024-2028, en fonction de la maturité des dispositifs de recherche des partenaires internationaux.

CONCLUSION

La période qui arrive est celle de la clarification et de la consolidation d'une organisation au service du modèle historique et innovant de l'école, d'un dynamisme retrouvé de la vie étudiante, et d'un apaisement du climat social.

Articuler toutes ces dimensions dans un projet stratégique d'école, permettant de concilier l'agilité nécessaire à s'emparer de champs en constante évolution et un modèle pédagogique individualisé, est une ambition forte et réaffirmée que nous portons avec l'ensemble des acteurs et actrices de l'établissement.

Je vous prie d'agréer Madame la Présidente du Comité d'experts et Monsieur le Président du HCERES, mes profondes et sincères salutations.

 ENSCI
LES ATELIERS

Frédérique PAIN
Directrice de l'ENSCI-Les Ateliers

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'ENSCI a eu lieu du 17 au 18 octobre 2023.

Le comité était présidé par Mme Régine Charvet-Pello, directrice générale de RCP Design global.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Philippe Blanchard, enseignant-chercheur en design et innovation, responsable des ingénieurs en alternance à l'École supérieure du bois et expert en design industriel et design global ;
- M. Baptiste Dintilhac, étudiant à l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine ;
- Mme Claudia Enrech, ingénieure pédagogique à l'École nationale supérieure des mines d'Alès et consultante à l'atelier *Education for sustainable action* ;
- Mme Jacqueline Febvre, ancienne directrice de l'École supérieure d'arts et de design d'Orléans ;
- M. Eric Pimmel, ancien inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR).

Francis Cottet, conseiller scientifique, et Christine Freyermuth, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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 le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)