



Évaluation des établissements
Évaluation des formations

RAPPORT D'ÉVALUATION

École nationale supérieure Louis-Lumière

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 24/07/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Vincent Sorrel, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Le présent rapport a été conçu dans le cadre d'un processus d'évaluation conjoint aux départements d'évaluation des établissements et des formations du Hcéres. Afin de permettre un travail collégial et mutualisé, le comité d'experts a procédé à l'examen des deux versants : d'une part, l'établissement et sa stratégie institutionnelle et, d'autre part, les formations et les diplômes délivrés, en particulier ceux pour lesquels est sollicité le renouvellement de leur reconnaissance au niveau master.

De ce fait, le rapport comporte deux parties : la première traite de la stratégie institutionnelle et de l'offre de formations, sa mise en œuvre et son inscription au sein de la trajectoire et du développement de l'établissement dans sa globalité ; la seconde, sous forme de compléments, concerne l'analyse d'aspects spécifiques aux diplômes, à savoir les objectifs, les modalités et l'organisation pédagogiques de la formation ainsi que le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation du territoire.....	5
2 / Structuration de la coordination territoriale Université Paris Lumières	5
3 / Caractérisation de l'établissement École Nationale Supérieure Louis-Lumière.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement et de l'offre de formations	8
1 / Un positionnement institutionnel à préciser	8
2 / Une stratégie de développement et de partenariats en devenir	9
La gouvernance et le pilotage de l'établissement et de l'offre de formations.....	10
1 / Une organisation administrative à repenser.....	10
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie	10
a / Une gouvernance à optimiser.....	10
b / Une démarche qualité globale à engager.....	11
3 / Une situation financière saine mais une gestion à consolider	11
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	12
a / Une politique RH à construire sur le plan de la gestion des compétences et de l'hygiène et la sécurité	12
b / L'immobilier, une approche pragmatique	13
La recherche et la formation	14
1 / Une politique de la recherche en lien avec la ComUE qui reste à construire afin que l'établissement puisse y apporter toutes ses compétences.....	15
2 / La politique de formation initiale et continue	16
a / Une excellence pédagogique qui gagnerait à être structurée grâce à un pilotage global et selon des enjeux transversaux - une pédagogie par projet à formaliser	16
b / Un pilotage des études en devenir visant à une orientation métier affirmée.....	16
c / Une volonté de mise en œuvre de démarche qualité qui doit se doter d'une méthodologie plus précise.....	17
d/ Une activité de formation continue en cours de structuration	17
3 / Un lien recherche et formation distant: une identité recherche à consolider	17
4 / Un centre de documentation attractif et tourné vers les utilisateurs.....	18
La réussite des étudiants	20
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	19

a / Vers des outils spécifiques pour l'accompagnement de chaque étudiant	20
b/ Le public étudiant du concours d'entrée, partie prenante de l'identité de l'école	20
c / La nécessaire structuration de l'accompagnement à l'insertion professionnelle	21
2 / La vie étudiante	20
a / Une évolution notable	21
b / Le problème de la restauration.....	22
c / La dynamique en cours de la mission égalité femme/homme	22
3 / La place des étudiants dans les instances reste à formaliser au cœur de l'école	22
Les relations européennes et internationales	23
1 / La politique de relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur.....	23
a / Les mobilités comme bases de développement d'une politique internationale	23
b / Des conditions d'accès à la mobilité à préciser et à afficher	23
c / La professionnalisation par l'internationalisation	24
Conclusion	25
1 / Les points forts	26
2 / Les points faibles	26
3 / Les recommandations	26
Complément : analyse d'aspects spécifiques aux spécialités de diplôme.....	28
1 / Diplôme de l'École nationale supérieure Louis-Lumière, spécialité CINÉMA	28
Domaine 1 : objectifs de la formation et modalités pédagogiques	28
Domaine 2 : organisation pédagogique de la formation.....	28
Domaine 3 : suivi de l'insertion professionnelle des diplômés.....	29
Conclusion.....	28
Principaux points forts.....	28
Principaux points faibles.....	28
Analyse des perspectives et recommandations.....	28
2 / Diplôme de l'École nationale supérieure Louis-Lumière, spécialité SON	30
Domaine 1 : objectifs de la formation et modalités pédagogiques	30
Domaine 2 : organisation pédagogique de la formation.....	30
Domaine 3 : suivi de l'insertion professionnelle des diplômés.....	29
Conclusion	31
Principaux points forts.....	31
Principaux points faibles.....	31
Analyse des perspectives et recommandations.....	31
3 / Diplôme de l'École nationale supérieure Louis-Lumière, spécialité PHOTOGRAPHIE.....	32
Domaine 1 : objectifs de la formation et modalités pédagogiques	32
Domaine 2 : organisation pédagogique de la formation.....	32
Domaine 3 : suivi de l'insertion professionnelle des diplômés.....	33
Conclusion	33
Principaux points forts.....	33
Principaux points faibles.....	33
Analyse des perspectives et recommandations.....	33

Liste des sigles.....	34
Organisation de l'évaluation	37

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Cette région compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2017-2018¹, près de 707 000 étudiants (26,4 % de l'effectif national : 2,68 millions étudiants) étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont un peu plus de 384 000 à l'université. Plus de la moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). Elle dénombrait, en 2015, 161 000 personnels de recherche (équivalents temps plein – ETP) dans les secteurs public et privé².

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales³. Trois communautés d'universités et établissements (ComUE) et une association⁴ regroupent des établissements essentiellement implantés dans le périmètre de la ville de Paris, quatre autres ComUE⁵ regroupent des établissements situés principalement hors Paris.

2 / Structuration de la coordination territoriale Université Paris Lumières

En 2019, la ComUE Université Paris Lumières (UPL)⁶ comporte trois membres dont les deux universités Université Paris 8 et Paris 10 ainsi que le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), et 15 associés : les Archives nationales ; la Bibliothèque nationale de France (BnF) ; le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou ; l'École nationale supérieure Louis Lumière (ENSL) ; l'Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés (INSHEA) ; le Musée de l'histoire et de l'immigration ; le Musée du Quai Branly ; le Pôle Sup'93 ; le Centre d'études, de documentation, d'information et d'actions sociales – CEDIAS, Musée social ; l'Institut national de l'audio-visuel (INA) ; la Maison des cultures du monde ; le Musée du Louvre ; l'Académie Fratellini ; le Musée d'archéologie nationale - domaine national de Saint Germain en Laye ; l'École supérieure de travail social (ETSUP).

Son implantation couvre trois académies : l'académie de Paris pour son siège et certains de ses membres associés, l'académie de Créteil pour l'Université Paris 8 et l'académie de Versailles pour l'Université Paris 10. Les deux universités membres de la ComUE UPL accueillaient à la rentrée 2016, 52 918 étudiants en formations universitaires⁷. Elles comprenaient en 2017, près de 2 900 personnels titulaires⁸, dont 1 687 enseignants et 1 150 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé (Biatss).

Les six domaines stratégiques de la ComUE sont : la recherche, la politique doctorale, la formation, le numérique, l'international, les conditions de vie, de travail et d'études. Le collège doctoral de la ComUE fédère dix écoles doctorales (ED) dont quatre sous tutelle de l'Université Paris 8 et six sous tutelle de l'Université Paris 10.

Les sites internet des deux universités membres identifient une participation à 73 unités de recherche dont 33 pour l'Université Paris 8 et 40 pour l'Université Paris 10. Dans le cadre de la vague E, le Hcéres a évalué 58 de ces unités de recherche (dont 16 unités mixtes de recherche (UMR)) regroupant 1 357 enseignants-chercheurs toutes tutelles confondues et 111 chercheurs des organismes.

La ComUE est lauréate de deux laboratoires d'excellence (LabEx), une école universitaire de recherche (EUR), un nouveau cursus à l'université (NCU), une initiative d'excellence en formations innovantes (Idéfi), un pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité). La ComUE UPL a présenté le projet « @Anthropolis : l'humain dans la cité » dans le cadre des appels à projets IDEX et Isite de la première (2012) et de la deuxième vague (2016) du Programme d'investissements d'avenir (PIA), sans succès cependant.

¹ Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri

² Source : L'état de l'emploi scientifique en France-Édition 2018

³ Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013

⁴ Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités a évolué en date du 1^{er} janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université

⁵ Université Paris Est, Université Paris Lumières, Université Paris Saclay, Université Paris Seine

⁶ Décret n°2014-1677 du 29 décembre 2014

⁷ Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur. La Comue UPL n'a pas fourni de données concernant les effectifs étudiants et en personnels de ses établissements associés

⁸ Source : fiche de la direction générale des ressources humaines du Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation, novembre 2018

3 / Caractérisation de l'établissement École Nationale Supérieure Louis-Lumière

L'École nationale supérieure Louis-Lumière (ENS LL) est un établissement public national à caractère administratif (EPA), doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Elle est dédiée aux métiers du cinéma, de la photographie et du son. Son fonctionnement est fixé par le décret n°91-602 du 27 juin 1991 modifié (version consolidée au 22 février 2017).

Créée en 1926 sous l'impulsion de personnalités comme Louis Lumière ou Léon Gaumont, pionnière des écoles de cinéma et de photographie, c'est en 1927 que l'école, alors nommée École technique de photographie et de cinématographie (ETPC), ouvrit ses portes dans le local mis à disposition par la Ville de Paris. Elle déménagea en 1989 à Noisy-Le-Grand (93) pour finalement emménager en 2012 à la Cité du Cinéma (Saint-Denis - 93). Elle a vu l'arrivée d'une nouvelle direction en septembre 2017.

L'ENS LL dispense en formation initiale un enseignement général, scientifique, technique et artistique, à la fois théorique et pratique. Depuis 2010, le diplôme de l'école confère le grade de master, mention *Art du spectacle et de l'audiovisuel*. Le cursus d'études, d'une durée de trois ans, comporte trois spécialités que sont le *Cinéma*, le *Son* et la *Photographie*. L'école accueille en formation initiale 144 étudiants (48 par année, 16 par spécialité) et recrute par concours des titulaires d'un Bac+2. Elle peut accueillir également 6 étudiants étrangers par an, étudiants en mobilité (Erasmus et international) choisis sur dossier. En 2013, elle a ouvert une classe "égalité des chances" en soutien à la préparation de son concours.

L'établissement dispose d'un plafond d'emplois de 62,5 ETPT (équivalent temps plein travaillé) sur le budget de l'Etat. Ce plafond est complété par six emplois rémunérés sur le budget de l'établissement : deux emplois administratifs à temps plein et quatre postes d'assistants. On compte au total 33 enseignants. La principale particularité de cet établissement est que la majorité des personnels affectés sur ces supports d'emplois sont des personnels contractuels (contrats de droit public à durée déterminée ou indéterminée). Corollaire de la technicité et de l'expertise des contenus pédagogiques professionnalisants de l'offre de formation, cette proportion est particulièrement importante parmi les enseignants : ce personnel se caractérise par une prépondérance de personnels contractuels recrutés sur des emplois de type « second degré » (professeurs agrégés (PRAG), certifiés (PRCE) ou de lycée professionnel (PLP).

En 2017, le budget de l'ENS LL s'élevait à 4,9 millions d'euros, dont une large partie provenait d'une dotation de l'État (l'établissement est financé à plus de 81 % par la subvention pour charges de service public).

Les activités de l'ENS LL ont été évaluées en 2013-2014 par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) aux niveaux de l'établissement et des formations. Des recommandations ont été formulées :

1) concernant l'établissement :

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

2) concernant l'offre de formation :

- S'engager dans une voie permettant aux étudiants d'acquérir de manière plus significative des compétences préprofessionnelles, passant notamment par une plus grande valorisation des stages dans le cursus d'études.
- Mettre en place des procédures formalisées d'autoévaluation et d'évaluation des enseignements par les étudiants et diplômés.
- Élaborer un livret de l'étudiant.
- Définir une stratégie concernant les relations internationales en vue de nouer des partenariats approfondis.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) de 2018 montre le travail réalisé et celui qui reste à accomplir ainsi que les perspectives envisagées, en particulier s'agissant de l'offre de formation.

Lors de cette présente évaluation, le comité s'est plus particulièrement attaché à apprécier les points suivants :

- La finalité des formations, considérant les mutations rapides des métiers et des techniques, et la cohérence de leur positionnement au regard de l'offre nationale.
- L'école et ses partenariats en recherche et développement avec le monde socio-économique et le monde académique.
- Le lien formation/recherche - l'adéquation entre les objectifs de la recherche et les contenus d'enseignement.
- La place accordée aux étudiants comme acteur de l'établissement (participation à la gouvernance, formations, recherche, vie étudiante, etc.).
- La stratégie en matière budgétaire (dont immobilier), de démarche qualité et de ressources humaines.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement et de l'offre de formations

1 / Un positionnement institutionnel à préciser

Le déménagement de l'ENS Louis Lumière à Saint Denis en 2012 a permis à l'école de s'insérer dans un écosystème lié au cinéma, que ce soit au sein de la Cité du cinéma ou plus largement dans le secteur de la Plaine Saint-Denis qui représente un bassin d'emplois pour le secteur. L'intégration dans la ComUE Université Paris Lumière¹ facilite un dialogue avec des enseignants/chercheurs de son domaine, que ce soit sur le cinéma, la photographie ou le son mais aussi autour d'enjeux de recherche commun avec l'École universitaire de recherche ArTeC (Arts, Technologies, numérique, médiations humaines et Créations) portée par la ComUE et l'Université Paris 8.

La tutelle a nommé une nouvelle direction en 2017 qui exprime la volonté de faire évoluer l'école en s'appuyant sur son histoire, ses valeurs et ses forces. Le comité a relevé un fort sentiment d'appartenance à l'établissement de la part de l'équipe enseignante et des étudiants. Les axes stratégiques en matière de formation (rénovation de l'offre pédagogique à travers la création de plusieurs masters – repenser les formations dans une logique d'innovation) répondent aux objectifs de positionnement de l'établissement et sont en adéquation avec ses moyens. Fière de son histoire, l'école met en avant sa spécificité technique - l'ADN de l'ENS LL- qui est reconnue par les étudiants comme une "voie royale" vers les métiers.

Malgré l'excellence des enseignements techniques, la section cinéma qui, historiquement, forme des directeurs de la photographie, subit la concurrence de la formation équivalente à l'École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (FEMIS), école qui, selon le rapport d'autoévaluation, a « une dominante plus artistique ». Cela s'exprime en terme de réputation mais aussi parce que, de manière générale, le nombre de candidats est plus faible à l'ENS LL qu'à la FEMIS.

Les deux écoles, dont l'une dépend du ministère de la culture et l'autre du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, proposent également chacune une formation en son, secteur où la concurrence institutionnelle est également vive (*Formation supérieure aux métiers du son* du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, formations à l'École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre, à l'Université de Bretagne, au département SATIS (Sciences, arts et techniques de l'image et du son) à Aix-Marseille Université).

La section *Photographie* (qui se situe dans la poursuite des brevets de technicien supérieur - BTS) doit quant à elle se positionner par rapport à l'École nationale supérieure de la photographie d'Arles, au master *Photographie et art contemporain* de l'Université Paris 8, aux formations de l'École nationale supérieure des arts décoratifs, des Gobelins – École de l'image et à celles des écoles d'art mais surtout, par rapport à un secteur professionnel devenu très évanescent. Un problème de "visibilité" de cette spécialité a été exprimé par les enseignants lors des entretiens tenus dans le cadre de la visite sur site. L'analyse du comité rejoint celle des enseignants qui considèrent que cet enjeu ne relève pas seulement d'une question de communication mais bien de la nécessité de rendre l'offre de formation plus lisible au regard des métiers et de leurs évolutions. Alors que l'image est présente partout, la difficulté est d'identifier les métiers qui accompagnent l'évidence de cette place. De la même manière, on peut constater un secteur professionnel qui subit une certaine précarisation. La démocratisation des outils a entraîné une forme d'« amateurisation » qui a eu pour conséquence de fortement réduire la valeur ajoutée du métier de photographe. Le nombre de candidats est très faible pour une école nationale supérieure et en baisse cette année (74 candidats en 2018, 57 en 2019), il apparaît par conséquent essentiel de réfléchir au positionnement de la spécialité *Photographie* pour mieux valoriser les compétences techniques auxquelles les étudiants de l'ENS LL sont formés.

Historiquement, les sections *Cinéma* et *Photographie* forment des directeurs de la photographie et des photographes. Or, les techniques numériques ont entraîné une évolution de ces deux métiers et les compétences enseignées doivent permettre aujourd'hui de maîtriser toute une chaîne de traitement de l'image qui était autrefois envisagée en laboratoire. L'ENS LL possède de sérieux atouts pour répondre à ces évolutions. D'une part, les enseignements s'appuient sur une connaissance à la fois artistique et scientifique des enjeux techniques de l'image : l'école a par exemple pu faire évoluer les compétences fondamentales de la photographie vers le traitement du signal et la maîtrise du *workflow*. Ainsi, ces spécialités forment

¹ Officialisé par le décret de 2016.

également à des métiers comme l'étalonnage, la direction de post-production ou la direction éditoriale, - métiers pour lesquels il n'existe pas de formation spécifique dans une autre école nationale. D'autre part, l'adossement à la recherche représente indéniablement une force pour l'ENS LL : les ateliers d'optique, de sensitométrie ou encore d'électronique rassemblent des enjeux pédagogiques allant de la recherche fondamentale (sur la vision, la stéréoscopie, l'acoustique), à la recherche appliquée (avec l'étude comparative de capteurs numériques ou celle de prototypes de caméras). Ces lieux transversaux aux spécialités (*Cinéma, Son, Photographie*) représentent au sein de l'école de véritables plateformes pour la recherche et la formation. Ainsi, la première thèse de cinéma en recherche-crédation issue du dispositif doctoral *Sacre* (Université Paris-Sciences-et-Lettres) a été dirigée par une professeure de l'ENS LL. Soutenue par une diplômée de la FEMIS, ce travail théorique et filmique a bénéficié des recherches développées à l'ENS LL mais aussi des installations de l'école dans une forme de collaboration avec les enseignants et les étudiants, ce qui représente un atout certain pour l'école dans la perspective de développer la recherche en création.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre les efforts qui consistent à en préciser le positionnement par rapport à l'évolution des métiers qui, logiquement, devraient entraîner une évolution des formations, de la sphère des compétences et de la culture de l'école.

2 / Une stratégie de développement et de partenariats en devenir

Le partenariat avec la FEMIS (privilegié par la direction de l'école) s'est traduit récemment par des actions partenaires sur le décor, le scénario et le travail de script sur le plateau. On peut regretter que le partenariat portant sur le scénario n'ait pas contribué à une extension de son enseignement et de sa pratique à l'intérieur de l'ENS LL. La communication entre étudiants des deux établissements est revendiquée dans le RAE, mais aucune donnée ne permet de la préciser (dans quel domaine ? - Scénario, tournage, montage, etc.), ni de la confirmer.

Les actions menées dans le cadre du LabEx H2H (laboratoire d'excellence des arts et médiations humaines) de l'Université Paris 8 sur le flou et les projets « Arts trompeurs » (débouchant sur l'intégration de l'Académie Fratellini à la ComUE UPL), comme celui sur « Le corps infini », sont appréciés par les représentants de la ComUE, entendus par le comité d'experts et considérés comme complémentaires aux recherches menées dans cette université. L'ENS LL est d'ailleurs apparue globalement, pour eux, comme une force de proposition importante, et a même pu jouer un rôle instigateur dans les différents domaines de recherche qui opèrent en son sein, en particulier au sein du LabEx Arts- H2H de l'Université Paris 8. Dans le cadre de son nouveau master ArTeC, comme pour les projets envisagés avec les musées et l'INA, la ComUE UPL attend de l'ENS LL qu'elle apporte toute sa compétence technique et théorique sur la dimension numérique, dimension qu'elle entend promouvoir dans l'ensemble de ses activités.

Le comité recommande de poursuivre le partenariat avec la FEMIS en associant le plus possible les étudiants. Il encourage l'école à répondre aux attentes des compétences technologiques et théoriques dont elle est porteuse pour les recherches menées dans le cadre de la ComUE UPL, en particulier concernant le master ArTeC

La gouvernance et le pilotage de l'établissement et de l'offre de formations

1 / Une organisation administrative à repenser

L'organigramme communiqué au comité présente les grandes fonctions administratives et pédagogiques sans précision du statut des personnes (enseignants et administratifs) qui en ont la charge et les liens fonctionnels ou hiérarchiques entre-elles. Le conseil d'administration est par exemple, la seule instance à y apparaître.

Lors des entretiens, le comité a noté que le secrétariat général est positionné en lien direct avec les fonctions financières (contrôle de gestion, factures et mandats), ressources humaines et logistiques mais pas avec l'ensemble des fonctions dites de soutien, (pédagogie, recherche, relations internationales), ce qui nuit à la cohérence de l'action administrative et à la cohésion des équipes.

De plus, il n'existe pas de services administratifs et techniques en tant que tels qui permettraient de regrouper les effectifs existants sur un même domaine de gestion : à titre d'exemple la gestion des factures et mandats avec le contrôle de gestion au sein d'un service financier, les traitements avec les ressources humaines.

La gestion des ressources humaines, comme les affaires générales et juridiques (fonctionnement des instances, élections, expertise juridique), sont assurées en totalité par le secrétariat général, ce qui les fragilise et nuit au pilotage général de l'administration.

Toute réorganisation interne de l'administration ou création de poste aurait intérêt, pour le comité, à viser un renfort de ces deux fonctions.

Fiabiliser et conforter l'action administrative est essentiel à la mise en œuvre réussie du projet de développement de l'école.

Le comité recommande de repenser l'organisation administrative et technique de l'école en la structurant en services supports (finances, ressources humaines, affaires générales, patrimoine, informatique) et soutien (en appui à l'enseignement, à la recherche).

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie

a/ Une gouvernance à optimiser

Les enseignants de chaque section (*Son, Photographie, Cinéma*) sont représentés dans un conseil pédagogique et scientifique de spécialité (CPS) au sein duquel un coordinateur est nommé chaque année par la direction. Chaque CPS nomme un représentant qui participe à une commission recherche et à une commission budgétaire. Par ailleurs, 12 enseignants (qui représentent les trois spécialités) siègent avec la direction des études au conseil pédagogique technique et artistique (CPTA) qui est présidé par la direction. Vu l'effectif de l'école, ce sont souvent les mêmes enseignants qui siègent dans les différents conseils. En conséquence, la représentativité des personnels est limitée, malgré la multiplication des instances¹, ce qui ne simplifie pas la prise de décisions.

L'organisation de la gouvernance entre CPS, CPTA, conseil d'administration (CA) et la direction est rendue complexe par des tensions régulières. Les membres du comité ont pu relever dans les différents comptes rendus une certaine agressivité dans les interactions, une crise de confiance et une contestation quasi-systématique des modes de prises de décision (qui a amené la direction à confier l'enregistrement et la rédaction des comptes rendus de CPTA à un prestataire extérieur). Lors de sa visite, le comité a entendu, à plusieurs reprises, que le processus de prises de décision pouvait souffrir d'un problème de fonctionnement des instances, constat qui a été largement évoqué par la direction, le secrétariat général et les enseignants. Alors que, selon les enseignants, les analyses, positions et intérêts peuvent converger, il existe des crispations sur les prérogatives de la direction, notamment autour du recrutement des personnels contractuels (dont la

¹ À ce sujet, le comité tient à rappeler que le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) relèvent d'une logique de représentativité de l'ensemble du personnel et non de chacune des spécialités.

responsabilité relève de la direction selon le décret n°91-602 du 27 juin 1991 relatif à l'ENS LL¹. Le comité souhaite rappeler qu'au-delà de la nécessité d'envisager une organisation de la gouvernance plus apaisée et optimisée, les situations de souffrance au travail sont de la responsabilité de tous. À cet égard, il a relevé une situation regrettable : la direction expliquant lors de l'entretien qu'un enseignant contractuel qu'elle a recruté ne s'est vu attribuer aucun service d'enseignement par les coordinateurs des spécialités concernées. Cette situation est dommageable au regard des personnes, de l'intérêt de l'école et ses étudiants, mais aussi des ressources publiques employées. Elle témoigne de blocages qu'il faut nécessairement et rapidement lever pour faire face aux défis que doit relever l'école.

Le comité préconise l'intervention de compétences extérieures afin d'optimiser la gouvernance de l'école avec pour objectif une meilleure efficacité de cette représentation de manière à encourager les logiques collaboratives et faciliter l'appropriation des choix collectifs.

Dans ce cadre, le comité recommande de :

- réfléchir à un mode de gouvernance qui permettrait que les fonctions représentatives soient mieux partagées en évitant les situations de cumul des mandats,
- mettre en place des conseils de perfectionnement qui, ouverts aux professionnels extérieurs comme aux étudiants, permettraient d'élargir la gouvernance tout en la simplifiant.

b/ Une démarche qualité globale à engager

Si des actions ont été développées concourant à une évolution positive du fonctionnement interne de l'établissement, l'école ne met pas en avant une démarche qualité globale, définissant des axes de travail prioritaires.

Cette démarche qualité repose en premier lieu sur une autoévaluation de l'établissement plus critique, moins descriptive et plus complète que celle qui apparaît dans le RAE². Par exemple des éléments sont peu ou non traités : domaine de la vie étudiante manquant, partie ressources humaines correspondant à un extrait du bilan social de l'école.

Outre la question de l'évaluation des enseignements par les étudiants (voir la partie sur la vie étudiante), **le comité recommande d'inscrire en action prioritaire la fiabilisation des procédures de gestion** (voir la partie pilotage et gestion) **et, à ce titre, de recourir à l'aide d'un prestataire externe qui viendrait structurer et accompagner la démarche portée politiquement par le directeur.**

Le comité recommande également une démarche qualité comme objectif stratégique d'accompagnement du développement de l'école, construite en s'appuyant sur des compétences externes.

3 / Une situation financière saine mais une gestion à consolider

La procédure de construction budgétaire a évolué positivement sur la période évaluée. C'est en effet le contrôleur de gestion, recruté en 2015, qui prépare le budget à partir d'une part des besoins collectés auprès des coordonnateurs de formation, de la direction des études et des services, et d'autre part des éléments financiers tirés de la comptabilité analytique. Il est ensuite soumis au directeur pour arbitrage, puis adressé au contrôleur financier, avant présentation au CA.

La commission budget, créée par le CA en décembre 2017³ pour une durée de deux ans, est composée de l'équipe de direction, des responsables audiovisuels et informatiques, du contrôleur de gestion et des référents pédagogiques. Elle a vocation à s'intégrer à la procédure de construction budgétaire avant les arbitrages définitifs du directeur, sans se limiter à l'examen des dépenses d'investissements.

Les différents indicateurs budgétaires et comptables témoignent de la situation saine de l'école. Pour un budget exécuté 2017 de 4 912 819 euros, l'excédent brut d'exploitation s'élève à 391 982 euros, la capacité d'autofinancement à 378 880 euros et le résultat net comptable à 195 764 euros⁴. Les dépenses de fonctionnement sont maîtrisées depuis 2014⁵.

¹ Extrait du décret : " Le règlement intérieur de l'école précise les règles relatives au fonctionnement des conseils. Il fixe notamment les modalités d'organisation et de fonctionnement de ses commissions. Mais aussi, il détaille le rôle de pilotage de la direction qui a autorité sur l'ensemble des personnels et nomme à toutes les fonctions pour lesquelles aucune autre autorité n'a reçu pouvoir de nomination ».

² Rapport d'autoévaluation de l'école Louis Lumière septembre 2018

³ compte-rendu du CA du 31/12/17

⁴ Compte financier 2017

⁵ Compte financier 2014 - compte financier 2017

L'établissement est financé à plus de 81 % par la subvention pour charges de service public.

On notera un fléchissement des ressources propres entre 2015 et 2017 avec un résultat net comptable qui passe de 319 949 euros en 2015 à 195 764 euros en 2017, et un excédent brut d'exploitation¹ qui passe de 463 553 euros à 391 982 euros.

Cette évolution devrait inciter l'école à conduire une stratégie de développement de ses ressources propres.

Le fonds de roulement, de 2 575 048 euros au 31/12/17, est très élevé, comme la trésorerie (2 610 019 euros) dont le montant correspond à 211 jours de fonctionnement.

La direction de l'école prévoit d'utiliser cette marge de manœuvre financière pour investir sur les trois prochaines années (2019-2021), à hauteur de 650 000 euros en vue de renouveler le matériel pédagogique existant devenu obsolète, et le rendre plus adapté à la nouvelle offre de formation en particulier en image et son². Elle prévoit également une utilisation du fond de roulement pour des dépenses de personnels destinées au recrutement de vacataires pour 330 000 euros et pour des dépenses de fonctionnement à hauteur de 200 000 euros.

La stratégie de la direction devrait pouvoir s'appuyer sur une gestion prévisionnelle fiable. Or la fonction financière reste fragile, en dépit d'un renforcement du contrôle budgétaire depuis 2016 qui donne lieu à une hiérarchisation systématique des visas sur les actes.

Il n'existe pas de service financier en tant que tel et les procédures se mettent difficilement en place malgré les efforts consentis suite au contrôle de la Cour des comptes sur les années 2007 à 2011, qui ont abouti à la finalisation d'un circuit des bons de commande et des achats, à la mise en place d'une commission des marchés en 2015, à la clarification des conditions de recrutement des vacataires.

Le contrôle interne comptable et budgétaire est inexistant avec une absence de cartographie des risques et de plan d'actions afférent, l'inventaire physique n'est pas en concordance avec l'inventaire comptable.

Le comité souligne les améliorations de la gestion financière réalisées ces dernières années, en particulier en matière de procédures d'achats.

Il recommande de poursuivre les efforts consentis par la mise en place d'un contrôle interne budgétaire et comptable visant à sécuriser les procédures, en particulier en matière de rémunérations.

Le comité préconise la plus grande vigilance quant à l'utilisation du fond de roulement pour des dépenses autres que d'investissement et notamment de formation qui ont vocation à être financées par le cycle normal d'exploitation. Toute autre utilisation spécifique et ponctuelle nécessite l'autorisation du contrôleur budgétaire.

4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

a/ Une politique ressources humaines à construire sur le plan de la gestion des compétences et de l'hygiène et la sécurité

L'ENS LL dispose au 31 décembre 2017 d'un plafond d'emplois de 62,5 sur le titre 2 et de 6 emplois sur le titre 3. 37,5 d'entre eux concernent les emplois d'enseignants : sept enseignants chercheurs (hors directeur) dont trois professeurs des universités et quatre maîtres de conférences (MCF), 27 enseignants du second degré (PRAG, PRCE, PLP) et cinq supports de professeurs associés à temps partiel (PAST). Sur les 34 emplois d'enseignants et enseignants chercheurs, seuls neuf d'entre eux sont occupés par des personnels titulaires.

Le pourcentage de contractuels est aussi très élevé chez les personnels administratifs et techniques, de l'ordre des deux tiers. Cette particularité de l'école a conduit l'établissement à élaborer une charte des personnels contractuels³.

La pyramide des âges laisse entrevoir des départs en retraite sur les trois prochaines années tant pour les équipes enseignantes (sept enseignants ont plus de 62 ans) que pour les équipes administratives et

¹ Document de présentation du compte financier 2017

² Projet de développement 2019-2021

³ Charte de gestion des personnels contractuels janvier 2017

techniques. Ces départs en retraite ainsi que l'existence de postes d'enseignants vacants, 2,5 ETPT d'emploi enseignant au 1^{er} janvier 2019, ont conduit la direction de l'école à appréhender l'évolution de ses emplois avec une volonté de re-pyramidage de deux postes de PAST en MCF pour accompagner la nouvelle offre de formation.

Il s'agit maintenant de formaliser cette gestion prévisionnelle des emplois, en concertation avec les instances CT et CPTA, et de construire et formaliser une gestion prévisionnelle des compétences qui s'appuie sur la politique de recrutement (choix des profils) mais également sur la formation des personnels. Or, comme signalé en 2014 dans le précédent rapport de l'AERES, l'école ne dispose pas de plan de formation des personnels administratifs, techniques et enseignants et se limite à des actions ponctuelles, qui ont chuté entre 2015 et 2017, tant du point de vue du nombre de stagiaires formés que du volume d'heures de formation¹.

Suite au contrôle de la Cour des comptes engagé en 2012, l'ENS LL a amélioré de manière effective sa gestion dans le domaine des ressources humaines : les dispositifs réglementaires de recrutement des vacataires d'enseignements ont été rappelés et sont appliqués, un travail est en cours sur le recrutement des conférenciers, le processus de recrutement et la gestion des agents non titulaires ont été définis (charte des personnels contractuels).

Néanmoins, la fonction ressources humaines reste fragilisée par l'absence de service dédié (voir la partie relative à l'organisation administrative de l'établissement), déjà signalée dans le précédent rapport AERES. L'ensemble des actes de gestion individuels et collectifs sont en effet assurés par la secrétaire générale, qui s'appuie d'une part sur une assistante administrative pour la gestion des congés et la médecine de prévention et d'autre part sur une gestionnaire en charge des traitements.

Par ailleurs, la prévention des risques professionnels mériterait une attention particulière de l'école. Le comité constate des évolutions positives sur la période. L'école dispose en effet d'un document unique d'évaluation des risques (DUERP) défini par unité de travail, et une assistante de prévention, également responsable du service intérieur, a été désignée. De plus, elle bénéficie depuis le 1^{er} août 2018 d'une médecine de prévention agréée, assurée par l'association AMET (service de santé au travail) située à Rosny-sous-Bois. Ainsi, les visites obligatoires des personnels sont assurées. Il conviendra de s'entendre avec l'AMET sur les modalités d'intervention du médecin dans le cadre des activités en milieu de travail et prévoir des déplacements sur site.

Néanmoins, de nombreuses recommandations ont été formulées par l'inspection générale dans son rapport de 2018² qu'il est urgent que l'école prenne en compte.

Le CHSCT n'a été réuni qu'une fois en 2017 et qu'une fois en 2018, ce qui n'est pas conforme aux obligations réglementaires de réunion au moins trois fois par an. De plus, il n'existe pas de programme annuel de prévention, de bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, de programme des actions prévisionnelles de formation en hygiène et sécurité qui relèvent d'un avis du CHSCT. Enfin, la question des risques psychosociaux (RPS) n'est pas traitée dans l'établissement. La création d'une cellule de veille constituée d'un responsable des ressources humaines et de la médecine de prévention est recommandée.

Le comité suggère d'engager une réflexion sur les compétences attendues en interne pour répondre aux besoins de l'école (gestion prévisionnelle des compétences). Aussi, l'élaboration d'un plan de formation pour l'ensemble des personnels est fortement recommandée. Pour cela, le comité préconise le recrutement d'un(e) responsable des ressources humaines afin d'accompagner les développements de l'école par le recrutement d'enseignants chercheurs pour la nouvelle offre de formation et alors que plusieurs départs en retraite sont prévus les prochaines années.

Le comité suggère également un portage politique de la problématique hygiène et sécurité de l'école par le directeur s'appuyant, d'une part, sur l'action de l'assistante de prévention dont les missions sont à définir dans une lettre de cadrage et, d'autre part, sur un CHSCT assurant pleinement son rôle.

b/ L'immobilier, une approche pragmatique

L'ENS LL occupe, depuis 2012, 7736 m² en surface hors œuvre nette (SHON) à la Cité du cinéma, à Saint Denis. Les locaux sont agréables et bien équipés pour les activités pédagogiques. Les étudiants sont bien présents au sein de l'école et la question d'une augmentation des heures d'ouverture de l'établissement est en cours de discussion dans les instances.

¹ Bilan social 2018

² Rapport d'inspection santé et sécurité au travail avril 2018

La négociation du bail locatif actuel avec la Nef Lumière a duré deux ans entre 2013 et 2015 et a fortement sollicité l'ancienne directrice et la secrétaire générale. Ce bail a été signé pour 9 ans, renouvelable en 2021. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)¹ a été adopté par le conseil d'administration en juin 2018. Il fait apparaître des coûts d'occupation des locaux très élevés avec un loyer de 2,4 millions d'euros en 2018 (toutes taxes comprises -TTC), des charges locatives de 360 000 euros TTC et un droit d'entrée au restaurant inter-entreprise (RIE) de 156 000 euros TTC pour une fréquentation des personnels et des étudiants particulièrement faible.

Le loyer pesant lourdement sur le budget de l'école, la direction cherche à juste titre à le renégocier, en s'inscrivant dans un accord cadre du ministère des finances relatif à la renégociation des prêts immobiliers. Une baisse de 19% du montant du loyer est en cours de négociation (ce qui représente 600 000 euros).

Le comité recommande à l'établissement d'anticiper les conséquences que la renégociation du loyer va entraîner sur la dotation à l'établissement.

¹ Schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2018 présenté au CA du 27 juin 2018

La recherche et la formation

1 / Une politique de la recherche en lien avec la ComUE qui reste à construire afin que l'établissement puisse y apporter toutes ses compétences

L'école entend développer une recherche appliquée et théorique associée au domaine de la création. Des projets spécifiques sont ainsi menés par les sept enseignants-chercheurs de l'école : quatre maîtres de conférences et trois professeurs. Du fait de l'absence d'équipe d'accueil au sein de l'ENS LL, ces enseignants-chercheurs, dont la compétence et l'expertise dans leurs domaines sont avérées, inscrivent leurs travaux de recherche au sein d'équipes extérieures à l'établissement.

Ces recherches s'articulent autour de quatre axes : Innovation technologiques et pratiques associées (« Action 3DS » et « Préviz on set » jusqu'en 2015, « 4EVER2 » de 2015 à 2017, « CINEVIS » en cours de développement) ; Recherche et création artistique (« Le corps infini » 2016-2019) ; Histoire des techniques et technologies des pratiques (« Les arts trompeurs » 2015-2018, « Séminaire photographie et histoire » depuis 24 ans) ; Expertise et caractérisation scientifique (« Flouténoscope » avec le LabEx Arts-H2H de l'Université Paris 8 depuis 2013, projet « Mirepad » avec les Archives Nationales et la BnF en cours de développement, « Arts sonores » en partenariat avec l'Institut Arts, créations, théories et esthétiques (ACTE)).

Elles ont débouché sur d'incontestables avancées théoriques et technologiques dans le domaine de la stéréoscopie, des flous optiques, de la prévisualisation et des effets spéciaux, ainsi que de l'amélioration en qualité des flux audiovisuels. Elles ont donné lieu à des expérimentations passionnantes sur le lien entre la technologie et le corps. Elles ont également exploré sur le plan pratique les capacités illusives des technologies audiovisuelles.

Ces travaux de recherche ont fait l'objet de cinq colloques organisés à l'ENS LL :

- « Bruits » (sur les arts sonores) en 2014,
- « Regards croisés sur les cinémas coréens et français » (2015-2016),
- « Patrimoine photographique » (2014),
- « Stéréoscopie et illusions (2016),
- « Performance corps infini » (Académie Fratellini 2015).

Depuis 2014, l'ENS LL présente ses projets lors de salons : Vitrines du LabEx Arts-H2H, Salon Dyonis'Hum (Maison des sciences de l'Homme) en 2015, salons professionnels Paris Images Summit, Screen 4 All, Rencontres pôle média Grand Paris, Rencontre des écoles internationales de cinéma (GEECT).

Des workshops sont par ailleurs régulièrement organisés à l'ENS LL : "Nouveaux formats IMF (Interoperate master format) en mars 2015, HDR (High Dynamic Range) au cinéma, rencontre avec le chef opérateur américain Ed Lachman en février 2018.

L'idée, formulée dans le rapport d'autoévaluation, d'une quatrième année destinée à élargir le réseau d'emploi des diplômés et à préparer à la thèse de troisième cycle, semble de nature à encourager les étudiants de l'école sur la voie de la recherche de haut niveau. Elle favoriserait une intégration accrue à la ComUE UPL, selon ses représentants. Du fait de son positionnement unique sur la technique, l'école a un rôle national, voire international à jouer, pour aborder la créativité et la création par le biais des technologies.

Depuis la dernière évaluation de l'AERES, un poste de coordination de la recherche a été créé, il a sans doute permis de mieux organiser les projets et a facilité les recherches des enseignants chercheurs. Cependant l'impression d'éparpillement demeure dans les travaux et la verticalité issue de chaque filière (*Son, Cinéma, Photographie*) semble l'emporter sur la transversalité revendiquée par l'école. La commission recherche censée donner une cohérence scientifique d'ensemble aux travaux des enseignants-chercheurs n'a visiblement pas été jusqu'ici en mesure de remplir cette mission. Avec les ressources humaines et techniques que l'école possède en propre, sa politique de recherche pourrait être plus ambitieuse.

Le comité recommande de valoriser les atouts de la recherche au sein de l'ENS LL et de ses compétences au sein de la ComUE. Il recommande également d'augmenter la part de la création dans les recherches menées par les enseignants. Ces recherches devraient par ailleurs produire des effets plus visibles dans les enseignements.

Le comité préconise de créer une véritable direction scientifique de la recherche dans l'établissement. Il encourage le développement de recherches sur la génétique des œuvres qui s'appuient sur les compétences spécifiques des étudiants à travailler sur des documents de production.

2 / La politique de formation initiale et continue

a/ Une excellence pédagogique qui gagnerait à être structurée grâce à un pilotage global et selon des enjeux transversaux - une pédagogie par projet à formaliser

L'architecture de l'offre de formation est lisible à travers ses trois parcours et ses options. Sa progressivité est exposée dans le dossier d'autoévaluation : un tronc commun entre les trois spécialités fait l'objet d'un semestre d'études. Les semestres suivants permettent l'acquisition des fondamentaux jusqu'à la spécialité par exercices pratiques suivie de l'option majeure et de la réalisation pratique et du mémoire.

La politique de formation repose sur l'objectif clairement énoncé de formation à l'excellence technique dans un contexte de sensibilisation et de compréhension des enjeux artistiques d'une part, et d'insertion professionnelle des étudiants d'autre part. Cette définition du collaborateur de créateur est bien comprise par les étudiants. Les compétences acquises sont listées ainsi que les métiers accessibles à la sortie.

À l'exception du partenariat avec la FEMIS, le dossier détaille peu les mises en situation pratiques et les projets que permettent les autres partenariats pour bien comprendre leur place exacte dans le processus d'apprentissage et leurs impacts sur la formation de l'étudiant. De l'avis même des acteurs, les trois sections actuelles ont des fonctionnements différents. La perspective de la création de trois masters différenciés devrait permettre d'introduire une souplesse dans les contours de chaque formation, partant des caractéristiques des métiers visés. Dans cette reformulation, une pédagogie par projet à échelle 1 et sa conduite sur l'année devrait pouvoir prendre une place centrale, en intégrant des projets transversaux entre les masters.

b/ Un pilotage des études en devenir visant à une orientation métier affirmée

Le service des études est brièvement décrit dans le dossier d'autoévaluation. Si l'organisation de l'équipe de direction est claire, la répartition des rôles entre les coordinations de sections et la direction des études devrait faire l'objet d'une réflexion.

Les maquettes de cours existent ainsi qu'un règlement pédagogique. Les modalités d'organisation des études semblent toutefois souffrir encore un peu d'un caractère « informel ». Si la persistance d'une tradition orale dans des établissements de petite taille comme l'ENS LL se comprend, néanmoins, comme indiqué par le précédent rapport AERES, un guide des études et un catalogue de cours qui centraliseraient la totalité des informations à l'intention des étudiants, des lycéens, des candidats au concours, paraissent désormais indispensables.

La création envisagée de trois masters différenciés, correspondant à chaque spécialité, devrait s'accompagner d'une organisation de leur pilotage. Le récent recrutement d'une directrice des études doit permettre, avec le solide appui et la volonté de l'équipe enseignante, de trouver les modalités d'organisation adéquates, à la fois sur l'organisation et la planification des instances pédagogiques qui reviennent à la direction des études, comme sur les décisions purement pédagogiques qui émanent des enseignants. Un échange avec la direction des études s'avère généralement nécessaire dans le cas de situations complexes (emploi du temps, problème individuel d'étudiants, intervenant à prévoir, etc.).

Dans l'esprit de « l'orientation métier » de l'école, la place des stages et le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants, la réflexion sur le concours d'entrée et l'évaluation des enseignements par les étudiants paraissent des sujets un peu éparpillés dans l'organigramme actuel. Afin de participer à une stratégie globale et cohérente, ces sujets devraient pouvoir s'articuler au sein même du service des études, dans un échange constant avec l'équipe pédagogique. La stratégie qui découlera de cette structuration devrait ensuite être valorisée par la direction de la communication.

Compte-tenu de la nature des enseignements, la future direction technique de gestion des salles et du matériel et le projet de magasin unique sont cruciaux dans l'organisation pédagogique et devraient être conçus dans un dialogue constant avec la direction des études.

c/ Une volonté de mise en œuvre de démarche qualité qui devrait se doter d'une méthodologie plus précise

Le dossier d'autoévaluation fait état d'une enquête d'évaluation des enseignements par les étudiants et de suivi du devenir des diplômés. Cela démontre la volonté de l'établissement de s'inscrire dans une dynamique de démarche qualité suite aux recommandations de la précédente évaluation de l'AERES. Il manque pour autant une évaluation globale des formations par les diplômés qui devrait être mise en œuvre de façon parallèle à l'enquête d'insertion professionnelle.

L'évaluation des enseignements par les étudiants est présentée clairement à l'aide de diagrammes qui aident à apprécier les résultats. Le nombre de répondants est mentionné. Il manque dans le dossier une analyse globale des résultats bien qu'une restitution ait été visiblement organisée dans l'école.

Concernant l'étude de suivi du devenir des diplômés, la méthodologie qui semble englober les réponses de 1950 à 2017 s'avère curieuse compte-tenu des mutations du marché de l'emploi et de l'évolution des pratiques de l'image, du son, et du cinéma qui traversent cette période. Ce choix d'analyse ne permet pas d'analyse longitudinale qui est un des principaux enjeux de ce type de démarche.

d/ Une activité de formation continue en cours de restructuration

L'activité de formation continue (FC) est en cours de restructuration dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle. Le nombre de stagiaires a augmenté (passant de 92 en 2012 à 174 en 2017) suite à la dernière évaluation de 2014, sans doute à la faveur du partenariat avec les rectorats de Créteil et Versailles, particulièrement pertinent. Elle comprend une trentaine de stages par an et environ 150 stagiaires sont concernés. Elle couvre les trois spécialités. Trois certifications sont en cours et les formations sont conçues par les enseignants de la formation initiale. Si le dispositif de la validation des acquis de l'expérience (VAE) est cité, peu de détails permettent de comprendre ses modalités et son organisation. La stratégie de la FC sera sans doute à reconsidérer une fois la réforme nationale sur ce sujet achevée.

Le comité recommande de structurer le service des études qui doit constituer la cheville ouvrière du parcours scolaire de l'étudiant et de l'organisation pédagogique des formations, en collaboration étroite avec l'équipe enseignante. Le service des études devrait réunifier les différentes parties prenantes du parcours de l'étudiant et se doter d'outils dans un objectif de pilotage des formations : scolarité (emploi du temps, évaluation des étudiants, organisation des diplômes, ENT, etc.) mobilités internationales (préparation des candidatures, accueil des entrants et retour des sortants, guides d'informations, etc.), stages (politique de stages de l'établissement, réseau de partenaires professionnels, signature des conventions, etc.), autoévaluation des formations et insertion professionnelle (conception et diffusion des enquêtes, organisation des restitution, etc.).

Le comité suggère d'expérimenter la mise en place, sous la responsabilité de la direction des études, de responsabilités par années qui soient transversales aux spécialités, afin de penser les enjeux pédagogiques horizontalement et non plus seulement dans la verticalité de chaque parcours.

3 / Un lien entre recherche et formation distant : une identité recherche à consolider

Bien que décrit dans le rapport d'autoévaluation, le lien entre recherche et formation est insuffisamment développé à l'ENS LL. Ce point avait déjà fait l'objet de commentaires dans le rapport 2014 de l'AERES et il ressort également de la rencontre avec les enseignants-chercheurs de l'école. Il existe une commission recherche mais, selon les comptes rendus, cet aspect de la vie de l'école ne semble pas débattu en CPTA. De plus, l'organigramme de l'ENS LL n'indique aucune structure chargée de la relation entre recherche et enseignement, à part la direction de l'école. De fait, il n'existe pour la recherche aucune structure comparable à la direction des études, fortes de quatre Biatss, mais seulement une coordination de la recherche avec un seul Biatss. Aussi, les enjeux pédagogiques des recherches menées par les enseignants semblent peu débattus lors des discussions sur les profils de poste qui ont lieu lors du CPTA.

La plupart des enseignants-chercheurs affirment cependant diffuser le contenu de leurs recherches dans leurs cours. Certains pourtant, et plus spécifiquement dans la spécialité *Son*, soulignent que la participation étudiante à leurs travaux de recherche est marginale voire inexistante. Il semble que les sujets choisis pour les mémoires ne correspondent pas aux recherches qu'ils mènent. Une meilleure adéquation entre ces recherches et celles des étudiants serait donc souhaitable.

D'une manière générale, les modalités de l'intégration étudiante aux questions posées par les recherches des enseignants-chercheurs sont peu lisibles. On voit mal également comment la pédagogie développée à l'ENS

LL est en mesure de trouver ses ressorts dans les questionnements créatifs des étudiants, leur curiosité, ou leurs initiatives personnelles. Cette dernière possibilité n'est offerte, en *Cinéma*, qu'au cours de la troisième année pour la réalisation du mémoire. Elle gagnerait en efficacité à être anticipée pour les trois spécialités dans le cursus d'études.

Clarifier le cursus de formation, c'est clarifier également la pensée des élèves et mieux les préparer à leurs futurs métiers, en particulier en réintroduisant une certaine pratique de la recherche dans le cursus. Apprendre à apprendre en pratiquant la recherche devrait être le principe structurant des cursus.

Dans le même ordre d'idées, la place de la création pourrait être plus importante dans les contenus des cours techniques comme théoriques. On peut être en effet étonné de constater que la place de cinéastes, photographes, compositeurs, scénaristes, etc. en activité, qu'ils soient des « professionnels » ou non, soit réduite dans les cursus des trois spécialités. Il est également étonnant que la co-direction du mémoire par un professionnel/un artiste ne soit pas systématique. Désormais partenaire du master ArTeC de la ComUE, l'ENS LL pourra tirer tout le parti du principe affirmé dans cette formation, de la création comme activité de recherche.

Le comité recommande de regrouper les activités de recherche des enseignants (ou une partie de ces activités) au sein d'ArTeC afin de rendre plus visible la recherche à l'ENS LL et de l'insérer dans les réseaux nationaux et européens de la recherche (Agence nationale de la recherche (ANR), programmes-cadres pour la recherche et le développement technologique (PCRD), etc.).

Le comité suggère de développer, à partir de l'atelier méthodologique déjà en place, la recherche sur la génétique des œuvres qui prend à l'ENS LL tout son sens de par la formation des étudiants qui ont les compétences pour interpréter les documents de production.

4 / Un centre de documentation attractif et tourné vers les utilisateurs

Répondant aux recommandations de 2014 par l'AERES, le rapport d'autoévaluation de l'ENS LL, complété par un entretien avec le responsable du centre de documentation, montre le travail de modernisation et d'ouverture réalisé par les deux permanents qui gèrent le centre de documentation. Le catalogue du fond courant est maintenant disponible en ligne ; l'indexation du fond ancien est en cours et sera disponible en 2020.

Le centre Léon Gaumont (15 000 documents recensés) est maintenant intégré au réseau universitaire des bibliothèques. Il est désormais accessible non seulement aux étudiants et enseignants de l'école, mais à tous les chercheurs. Le centre est ouvert sur des plages horaires importantes : du lundi au vendredi de 9h à 19h et accès jusqu'à 20h pour les étudiants de troisième année, y compris le samedi jusqu'à 18h. La politique de prêts est généreuse, dans un climat de confiance qui laisse une forte liberté aux utilisateurs. Grâce à cette nouvelle visibilité, le centre a bénéficié en 2018 de la donation faite par Bernard Chardère, ancien directeur de la revue *Positif* (2 500 titres principalement des périodiques et des monographies, de 1830 à 1970), venue compléter la donation effectuée par la cinémathèque de la Sorbonne en 2014 (sur la période 1950-1970). La vidéothèque du centre mise sur l'essai : cinéma d'auteur, cinéma documentaire, cinéma expérimental. Les films et les photographies réalisés par les étudiants de l'ENS LL sont accessibles dans un espace sélectif sur demande. Pour tout le reste, les étudiants disposent de la vidéothèque de l'Université Paris 8.

La politique d'acquisition des ouvrages est développée en tenant compte des spécialités de l'offre de formations. L'équipe du centre de documentation s'attache à anticiper les demandes concernant les nouveaux cours et les stages étudiants pour identifier les sources permanentes. Pour les stages, cela se base sur les notes d'intentions rédigées par les étudiants.

Vis-à-vis des partenaires institutionnels ou professionnels, l'ENS LL est également devenue le partenaire attendu pour remédier au peu de documentation technique disponible sur l'ensemble de la ComUE. Le responsable du centre de documentation se dit prêt à agir en ce sens, en particulier relativement à la numérisation nécessaire des périodiques et ouvrages techniques dont le centre est détenteur. Il est également désireux de s'insérer dans les réseaux existants de bibliothèque et de bibliothécaires, notamment au sein de la ComUE UPL.

Le comité recommande de favoriser l'insertion du centre de documentation dans les réseaux de bibliothèques, demandée par les responsables.

La réussite des étudiants

Le comité constate des actions parcelaires qui mériteraient d'être réunies dans une stratégie cohérente pour le soutien à la vie étudiante et la participation des élus étudiants à la gouvernance de l'établissement.

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

a/ Vers des outils spécifiques pour l'accompagnement de chaque étudiant

L'exigence qui caractérise le concours d'entrée pourrait laisser supposer que la question de la réussite étudiante ne se pose pas, tant l'étudiant dispose de prérequis après avoir passé toutes les étapes de sélection. Pourtant, plusieurs comptes rendus de CPS montrent l'existence de quelques sessions de rattrapage, voire, de façon ponctuelle, d'absentéisme. Le comité note que l'équipe administrative et pédagogique présente, de l'avis de tous, une attention particulière à la situation de chaque étudiant (difficultés scolaires, difficultés personnelles, démarches administratives, situation de handicap, traitées au cas par cas), avec des coordinateurs de section à l'écoute et un accès direct notable à la direction et la direction des études. Les étudiants disent se sentir accompagnés.

Le comité note la création cette année par l'établissement d'un fonds d'urgence permettant une aide ponctuelle accordée à l'étudiant en cas de problèmes financiers.

Pour aider chaque étudiant à se retrouver dans son propre parcours, deux sujets pourraient faire l'objet d'une réflexion :

- la création d'un véritable livret de l'étudiant, disponible en ligne sur le site internet, centralisant toute information utile à l'étudiant, permettrait à chacun d'avoir à disposition un panel d'informations utiles quotidiennement – numéros de contact direct vers la scolarité, contacts de ses représentants étudiants, résumé du fonctionnement des instances, trombinoscope de l'administration, utile aux nouveaux arrivants, présentation des personnes ressources – référent égalité femme-homme par exemple – contact vers la médecine préventive et les diverses cellules d'écoute, etc. L'actuel livret de l'étudiant qui a pu être consulté par le comité est davantage une brochure de communication sur l'école.
- la création d'un espace numérique de travail (ENT), centralisant les informations nécessaires – résultats, emplois du temps, documents de scolarité, réservation de matériel, de salles, suivi des emprunts en médiathèque, accès au fond multimédia numérique de la médiathèque, etc. – afin de faciliter la communication interne vers les étudiants.

Enfin, le comité invite l'établissement à former son personnel à la détection des signaux de détresse les moins visibles – qu'il s'agisse de cas de harcèlements, de conflit avec un enseignant, ou même de consommations addictives : de telles situations, courantes dans des écoles d'excellence où une certaine pression existe, restent souvent taboues et invisibles pour qui n'est pas formé à les percevoir.

b/ Le public étudiant du concours d'entrée, partie prenante de l'identité de l'école

Le comité souligne le peu d'informations données sur le lien au territoire et la politique voulue concernant autant le bassin de recrutement que la coordination territoriale. Certes, la présence d'une classe « *égalité des chances* », menée en partenariat avec Culture&Diversité, est notable, ainsi que l'accueil de lycéens en visite dans l'établissement, mais la communication claire d'informations sur le parcours des étudiants issus de cette classe et ayant réussi au concours serait pertinente. À ce niveau, peut-être l'expérience de la classe « *égalité des chances* » pourrait-elle servir de levier à une généralisation des actions d'information et de préparation au concours pour un public « empêché », sous une forme qui serait propre à l'école et à ses enjeux.

Sur les candidatures elles-mêmes, le déséquilibre homme/femme, flagrant en cinéma et en son (respectivement 36% et 15% de femmes), mériterait des actions de communication volontaires afin d'infléchir la tendance. Un déséquilibre supplémentaire est noté entre les formations d'origine des candidats, majoritairement scientifiques, qui mériteraient peut-être un rééquilibrage vers les sciences humaines. Le comité incite également l'école à s'interroger sur l'âge maximum de 27 ans pour concourir, et sur le taux actuel de 30% de boursiers, légèrement en dessous de la moyenne nationale.

En termes de diversification, au sein du territoire régional comme de la ComUE, le comité invite l'établissement à réfléchir aux bénéfices de la mise en place de passerelles entre les formations au-delà du niveau bac+3, en vue de diversifier les profils étudiants et la dynamique d'une promotion.

Sur le contenu, si les modalités du concours d'entrée sont clairement décrites, la nature même de son organisation interroge, à l'heure où la diversité du public devient un enjeu majeur pour toute école d'enseignement supérieur. Trois points sont relevés par le comité à l'occasion des entretiens et de la consultation des annales :

- des épreuves d'entrée – QCM notamment – non seulement anxiogènes, d'une difficulté certaine, mais décrites par les étudiants comme sans rapport réel avec les prérequis nécessaires aux formations en question. Communes aux trois spécialités, ces épreuves ne semblent pas en mesure d'élargir de manière significative le périmètre des candidats de la spécialité *Cinéma* (actuellement 85% d'entre eux sont titulaires d'un bac scientifique (S)). Le niveau scientifique nécessaire pour suivre les enseignements techniques de cette spécialité pourrait être acquis au début de la première année, lors de séquences de rattrapages. Cette possibilité a été envisagée au cours des entretiens menés par le comité avec des enseignants. Elle aurait l'avantage de focaliser cette mise à niveau sur les connaissances relevant spécifiquement de la pratique cinématographique. Elle permettrait à une plus grande diversité d'étudiants d'accéder à la spécialité *Cinéma*. Il serait par ailleurs utile que les dispositions personnelles relatives à la recherche et à la créativité des candidats puissent être décelées lors du processus de recrutement,
- des épreuves souvent tournées vers l'histoire et la géographie de Paris, favorisant potentiellement, selon les étudiants, les candidats qui connaissent bien la ville,
- s'organisant en trois tours espacés dans le temps, le concours représente pour les candidats un coût de transport et de logement.

c/ La nécessaire structuration de l'accompagnement à l'insertion professionnelle

La volonté d'accompagner les étudiants vers l'insertion professionnelle est notable et fait l'objet de plusieurs actions : stages, parrainage d'anciens élèves, rencontres professionnelles, réponses à des travaux de commandes notamment en photographie, partenariats (Cimade, Académie des Césars...), expositions, inscription à des festivals de films, réponses à des appels à projets, stages en fin de première et de seconde année pour les sections *Son* et *Photographie*, soutenances publiques, etc. Les initiatives, multiples et variées, sont pilotées par différents services, de la direction du développement à l'équipe pédagogique en passant par le bureau des stages.

Le pilotage de l'ensemble de ces actions pourrait être confié à la direction des études, à même, par sa vision globale, de structurer la politique d'insertion professionnelle et d'affirmer une stratégie visible en ce sens, diffusable par les services de communication.

2 / La vie étudiante

Le comité regrette l'absence de développement de la thématique de la vie étudiante et de la question de la participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement dans le rapport d'autoévaluation, choix d'autant plus étonnant que l'école peut se baser sur un certain nombre d'acquis. Ainsi trois associations principales contribuent à la vie étudiante à l'ENS LL : le Ciné Club, APELL et 48+, proposant aux étudiants de chaque filière des activités en rapport avec leur domaine d'expertise.

a/ Une évolution notable

Depuis la dernière évaluation datant de 2014, la vie étudiante semble s'être progressivement « professionnalisée ». En effet, le Ciné-club par exemple, créé au départ uniquement pour les étudiants en cinéma, a souhaité proposer sa propre programmation, de manière plus indépendante, et s'est ouvert dans le même temps aux autres filières, devenant un véritable élément fédérateur entre les sections. Il en va de même pour les expositions de la cinémathèque, gratuites pour les étudiants, et les entrées à des cinémas d'art et d'essai.

Le comité note que l'établissement facilite déjà les prêts et locations de matériel de travail. Pour aller plus loin, afin de faciliter les passations entre les différentes équipes étudiantes successives, la réalisation régulière d'un état des lieux des besoins de chaque association paraît souhaitable, en collaboration avec elles, afin de s'assurer de leurs moyens et de favoriser ainsi les initiatives.

Une aide financière est distribuée aux associations, uniquement sur projet. Le comité s'interroge sur l'argument présenté lors d'entretiens par la direction administrative, indiquant « ne plus avoir le droit » de subventionner les associations autrement que par le mode projet : une traçabilité obligatoire de l'utilisation de la subvention ne signifie pas que l'argent ne puisse pas servir à du fonctionnement général, hors réalisation d'un projet culturel spécifique.

Enfin, malgré un accès à la médecine préventive au travers d'une convention avec l'Université Paris 8, le comité note que la présence d'une infirmière a fait l'objet d'une demande au CPTA dans le cas d'urgences médicales, témoignant d'un manque.

Le comité, conscient de la difficulté à satisfaire cette demande au vu de la taille de l'établissement, invite la direction à échanger avec les représentants étudiants, témoignant de difficultés à se rendre à l'Université Paris 8, relativement éloignée.

b/ Le problème de la restauration

Malgré la subvention de l'école au restaurant de la Cité du cinéma, le coût du repas reste important (sept euros) et représente des montants élevés, à la fois pour le budget de l'école, comme pour celui des étudiants et du personnel. Les responsables de la ComUE ont évoqué lors de l'entretien une possibilité de mutualiser la restauration avec une structure proche. Le comité encourage l'établissement à poursuivre cette négociation avec la ComUE. Il suggère également d'engager une réflexion sur un réaménagement plus adapté de l'espace du rez-de-chaussée, en l'équipant de tables et de chaises, voire d'un espace de détente. Cette réflexion devrait être partagée avec les étudiants et des actions concrètes à co-construire avec eux.

c/ La dynamique en cours de la mission égalité femme/homme

Le comité salue la mise en place de la parité dans les jurys de concours et la mise en œuvre d'une cellule d'écoute, en cours d'association avec celle de l'Université Paris 8. Il encourage le renforcement de ces actions, à travers notamment la mise en œuvre d'une journée de formation pour l'ensemble des personnels administratifs, enseignants et techniques, premiers interlocuteurs des étudiants. Il est nécessaire que la sensibilisation sur la parité femme/homme devienne l'affaire de tous, y compris en matière de recrutement d'enseignants. Par ailleurs, parmi les disciplines particulièrement concernées, l'histoire de l'art et du cinéma sont des cadres particulièrement adaptés à une réflexion pédagogique sur la représentation de la femme.

3 / La place des étudiants dans les instances reste à formaliser au cœur de l'école

Les étudiants sont informés du fonctionnement des instances, en particulier grâce aux discussions informelles entretenues avec les plus anciens. Un traitement officiel de ces questions par la direction serait sans doute souhaitable : le comité suggère que les élus soient informés dès leur élection des textes encadrant leur rôle, leur permettant de cerner immédiatement le périmètre d'action qui leur revient de droit (textes réglementaires, règlement du CA, etc.). La réunion trimestrielle entre la direction des études, le coordinateur de section et les étudiants organisée pour la section *Cinéma*, serait duplicable avec bénéfice aux autres sections (*Son* et *Photographie*).

Le questionnement des étudiants en matière d'évaluation des enseignements gagnerait à être travaillé en commun avec la représentation étudiante. Ces travaux devraient favoriser la construction de questionnaires adaptés à la réalité du terrain, et à chaque filière, voire chaque promotion. Ainsi, l'établissement permettrait aux élus des étudiants de devenir pleinement acteurs de l'établissement, non seulement par l'écoute de leurs préconisations sur le fond des réponses comme sur la forme des questions.

Le fort sentiment d'appartenance des étudiants à leur école doit permettre aux équipes administratives d'engager un travail de co-construction avec la représentation étudiante et les responsables étudiants associatifs.

Ainsi, le comité recommande que soient menées :

- des réflexions communes avec la représentation étudiante sur les sujets spécifiques en cours d'instruction (cantine, actions de sensibilisation à la parité, budget dévolu aux associations étudiantes, médecine préventive, évaluation des enseignements, etc.),
- une clarification de la politique de recrutement (concours d'entrée) et du suivi de l'insertion professionnelle, par l'identification d'un pilote (la direction des études),
- une réflexion sur la mise en place d'outils spécifiques (formations spécifiques pour le personnel, outils numériques de type ENT, livret de l'étudiant, etc.).

Les relations européennes et internationales

1 / Une politique de relations internationales stabilisée qui devrait désormais irriguer la formation

a/ Les mobilités comme bases de développement d'une politique internationale

La formation de l'école Louis Lumière s'inscrit dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (en délivrant à la fois des crédits ECTS validant des compétences listées et un supplément au diplôme).

La place des relations européennes et internationales comporte trois aspects, stables depuis la dernière évaluation : l'engagement dans des associations internationales, la gestion de mobilités entrantes et sortantes, l'enseignement de l'anglais et des interventions de professionnels en anglais.

Vers l'extérieur, l'école est engagée au sein des associations Centre international de liaison des écoles de cinéma et de télévision (CILECT) et sa branche européenne, le Groupement des écoles européennes de cinéma et de télévision (GEECT), la Society for photographic education (SPE) et l'Audio engineering society (AES). L'école participe aux réunions de ces réseaux, conférences annuelles, jurys de films étudiants. En interne, à la faveur de l'obtention de la charte Erasmus+, les accords bilatéraux sont en place.

Les capacités de mobilités sortantes sont de deux étudiants par an et par spécialité au premier semestre de la troisième année de formation. La capacité d'accueil est de deux étudiants par an et par spécialité intégrés en deuxième année. Les mobilités entrantes font l'objet d'un accueil spécifique et individualisé de la part de l'enseignante en charge du programme. La partie anglaise du site internet permet aux étudiants étrangers d'accéder aux informations.

La difficulté à mener à bien des mobilités sortantes au regard de la densité du programme est clairement exposée par l'école. Les étudiants ont dû prouver un fort investissement pour accéder et bénéficier d'enseignements spécifiques qu'ils ne souhaitent pas suspendre même temporairement. De même, la haute technicité des enseignements dispensés exige de trouver l'équivalent dans d'autres formations. Malgré ces exigences, la création de la mission aux relations internationales (MRI), l'obtention de la charte Erasmus+ et la mise en discussion de ce sujet dans les CSP ont porté leurs fruits : suite à la dernière évaluation de l'AERES, les mobilités ont pu trouver une place en se déroulant désormais dans le courant des études (et non à l'issue de la formation comme cela existait auparavant) et en cohérence avec le sujet de mémoire.

Comme finalité des mobilités, le dossier annonce que « de nombreux anciens étudiants mènent des carrières internationales suite à des périodes passées à l'étranger »¹. La diffusion détaillée de ces informations permettrait de nuancer l'idée qu'une mobilité peut parfois s'apparenter à un « sacrifice pédagogique ».

Afin de favoriser l'insertion des mobilités entrantes et sortantes des étudiants, l'expertise des enseignants devrait s'exercer, en collaboration avec l'enseignante en charge du programme Erasmus et la directrice des études, sur la qualité des formations étrangères afin de trouver les partenaires les plus appropriés.

En ce qui concerne le personnel, les mobilités de formation et d'enseignement ont été initiées en 2015-2016 mais sont encore peu nombreuses. Si les enseignants se déplacent pour des missions d'expertise, le comité incite vivement l'école à inaugurer des mobilités de personnels administratifs et techniques dans une dynamique d'échange et de partage des compétences.

b/ Des conditions d'accès à la mobilité à préciser et à afficher

L'action concernant les mobilités est menée par une enseignante sur un temps de décharge d'enseignement de 154 heures équivalent travaux dirigés (TD). Une information est envoyée par mail à tous les étudiants dès la deuxième année. L'enseignante diffuse l'information dans le cadre des cours qu'elle dispense. Une commission composée de la directrice des études et d'un représentant par section se réunit pour décider de la validation de demandes. Trois types de bourses sont possibles : Erasmus+, aide à la mobilité internationale (AMI) du ministère chargé de l'enseignement supérieur et bourses de la région Île-de-France.

Si les étudiants sont informés de l'existence des mobilités, l'interrogation du comité porte sur le circuit de la décision et les critères appliqués. La réalisation de guides présentant la démarche à effectuer pour demander une mobilité « études » comme « stages » est à envisager. Le guide peut préciser le calendrier, les montants et

¹ Page 110 du RAE

conditions des bourses, les attendus de la commission. Ce guide doit pouvoir figurer sur le site internet ainsi que le règlement de la commission qui valide les demandes (composition de la commission, nature des documents à fournir pour l'étudiant, critères de validation...). Le comité suggère d'inviter les délégués étudiants dans la commission, pour favoriser à la fois l'attractivité du dispositif Erasmus+ et la compréhension du circuit de décision.

Enfin, compte-tenu de la nature des accords bilatéraux, la section *Cinéma* est avantagée : 49 mobilités entrantes et sortantes depuis 2008-2009 d'après le bilan fourni, contre 14 en *Photographie* et 18 en *Son*. Les sections *Son* et *Photographie* doivent pouvoir trouver des équivalents de formation, et particulièrement en ce qui concerne la *Photographie*, avec des écoles d'arts étrangères, ce qui est en cours de réflexion dans l'école (adhésion au réseau de la Ligue européenne des instituts des arts (ELIA) notamment). De futures mobilités enseignantes, programmées par l'établissement permettront de prospecter à de nouveaux accords correspondant aux enjeux de l'enseignement de l'ENS LL.

c/ La professionnalisation par l'internationalisation

L'ENS LL entre dans une nouvelle phase de développement de ses relations internationales. Le choix stratégique est d'associer l'internationalisation à la professionnalisation et à la recherche : tel est l'enjeu de la création d'une quatrième année à compter de 2019-2020. Pour diffuser au mieux l'excellence de son enseignement, son identité singulière, et, *in fine*, permettre aux étudiants d'accéder à un écosystème professionnel et académique au-delà des frontières françaises, le projet de cette nouvelle année place l'international au cœur du diplôme de l'établissement. Le partage des savoirs, celui d'un réseau professionnel international et la dynamique attendue pour les étudiants devraient permettre d'irriguer l'ensemble du cursus de formation, et en relation avec la direction des études et l'enseignante en charge des mobilités, inciter les étudiants du cycle de niveau master à suivre des mobilités de stages.

L'effet de cette orientation pourra également se ressentir sur l'attrait de candidats étrangers (hors mobilités), dans une dynamique de diversification des candidats au concours d'entrée. Si un niveau suffisant en français doit naturellement être exigé dès le concours, le comité suggère de réfléchir à un enseignement en français langue étrangère (FLE) de remise à niveau afin de développer l'attractivité auprès des étudiants étrangers. Cette activité doit pouvoir s'envisager avec les partenaires naturels de l'école telle l'Université Paris 8 ou dans le cadre d'une mutualisation de cours au sein de la ComUE. Dans cette optique, un support administratif pour les relations internationales évoqué dans le RAE est à envisager.

Le comité recommande de préciser aux étudiants les modalités de demande de séjour Erasmus sous la forme de guides. Le personnel administratif et technique devrait par ailleurs être également encouragé à formuler des souhaits de mobilités. Il recommande également de développer les partenariats afin d'envisager une meilleure internationalisation des projets collaboratifs de recherche.

Le comité encourage l'établissement à s'appuyer sur ces échanges pour adapter continuellement les enseignements aux évolutions actuelles des enjeux internationaux du milieu professionnel.

Conclusion

Le rapport d'autoévaluation présente l'établissement comme se situant « à l'intersection des écoles supérieures techniques et des écoles d'art, avec des problématiques qui touchent à des domaines aussi spécifiques que ceux de certaines écoles d'ingénieurs ou des écoles d'arts appliqués ». De la même manière, les maquettes pédagogiques proposent à la fois des enseignements professionnels et pratiques comme des enseignements théoriques concernant l'histoire de l'art ou encore des fondamentaux scientifiques. Le positionnement de l'école entre art et technique, entre théorie et pratique, reste cependant difficile à cerner. Cette réflexion, qui consisterait à définir ce qui est au centre du projet de l'école (et pas seulement aux intersections), représente un pari intellectuel passionnant à relever afin d'affirmer l'ambition collective de l'ENS LL comme "unique en son genre", telle que revendiquée dans le RAE.

Le diplôme de l'ENS LL correspond au domaine Arts, lettres, langues (ALL) mention *Arts du spectacle-audiovisuel*. Par son statut et sa réputation, l'école est à même de construire une offre de formations qui affirme sa situation d'école nationale supérieure, alors qu'un certain nombre d'intitulés actuels la différencie assez peu des cursus universitaires.

Pour former aux métiers visés, l'école a développé un apprentissage fort de méthodes, de modalités, qui s'appuie sur des connaissances scientifiques et techniques représentant un socle établi (la réputation de l'ENS LL est celle d'un « savoir-faire sur les savoir-faire »), ce qui peut devenir un frein dans un contexte qui nécessite une forte adaptation. Les membres du comité ont entendu de la part des enseignants l'expression de peurs face au risque de déséquilibrer les forces propres aux spécialités. Ces craintes peuvent être entendues car ces formations ont acquis leurs réputations grâce à la qualité de leurs enseignements. Cependant, il est nécessaire de penser l'action pédagogique au-delà de celle portée par chaque enseignement.

Le Président du CA de l'ENS LL, qui est à la fois un ancien diplômé et un acteur industriel important du secteur, représente une force stratégique pour l'école. Son analyse ainsi que sa vision des bouleversements et des nouveaux enjeux liés aux technologies numériques sont des atouts essentiels pour permettre à l'école et aux étudiants de penser ces phénomènes de transition et de mutation, et d'en devenir les acteurs. Il affirme que plus les possibilités technologiques sont nombreuses, plus ces talents doivent être force de propositions. Le numérique bouleverse non seulement le milieu professionnel et l'identité des métiers, mais également les pratiques des étudiants. La tension apportée par le changement technologique révèle, de manière plus importante qu'auparavant, la part humaine de la technique et la nécessité de développer une pensée sur la pratique. Aussi, l'école devrait assumer la responsabilité de doter les étudiants d'un bagage intellectuel qui leur permette de développer une relation critique à l'innovation, afin de s'adapter à des métiers et à des techniques pour lesquels ils ne sont *a priori* pas formés.

Les compétences nécessaires pour accompagner ces mutations dépassent par conséquent la seule question du changement technologique. L'école a la responsabilité d'identifier plus précisément son positionnement entre technique, création, recherche mais aussi de mieux exprimer toutes les dimensions d'un projet pédagogique qui préparerait les étudiants à aborder la complexité de l'industrie en même temps que celle du monde artistique. L'identité de l'ENS LL se complexifie du fait qu'elle ambitionne de former des collaborateurs de création, en capacité d'interpréter les enjeux posés par un projet artistique afin de nourrir le point de vue des auteurs par des propositions créatives. Afin de développer ces compétences de collaborateurs (mais aussi le potentiel d'auteur de chacun), il est important de mettre les étudiants en interaction avec ceux qui seront leurs interlocuteurs (réalisateurs, metteurs en scène, responsables éditoriaux et artistes). Dans cette perspective, des projets de création pourraient devenir des études de cas. En effet, la pédagogie par projets permettrait de travailler collectivement, entre étudiants, praticiens et chercheurs, afin d'inventer des solutions (techniques, formelles) qui répondent aux problèmes posés par l'œuvre, en engageant les étudiants à envisager la question de la technicité sous l'angle de la prise de risque.

L'ENS LL est structurée à partir de trois spécialités historiques relativement étanches, ce qui peut paraître dès lors en contradiction avec l'enjeu commun de former des collaborateurs de création, d'une part, et d'autre part, avec les modes d'expression étudiés qui s'appuient en permanence sur les relations entre images fixes et animées, entre son et image. Ces questions transversales, qui font l'objet d'un cours « Relation image et son »¹, relèvent moins d'un tronc commun aux trois spécialités que d'une hybridation forte entre les techniques et les modes expressifs qui se trouve intensifiée par le numérique. Cette question très contemporaine peut être envisagée grâce à une organisation plus souple qui privilégie une pédagogie par projets car les enjeux se jouent parfois entre le cinéma et le son, et à d'autres moments entre le cinéma et la photographie. Alors que le bâtiment de l'école est, en partie, structuré en ateliers, affirmer une pédagogie par projets permettrait de relier, non seulement les enjeux pédagogiques entre spécialités mais aussi, à travers les espaces, la

¹ Il s'agit de cours "Relations image et sons" et du cycle de conférences associé.

pédagogie et la recherche (par exemple, les ateliers d'optique et de sensitométrie concernent le cinéma et la photographie, comme les compétences des enseignants qui les dirigent)¹. Aussi, le projet d'une nouvelle formation de niveau master qui concernerait, en partie, les enjeux du traitement du signal, transversal au son, au cinéma et à la photographie, peut tout à fait devenir l'un des points forts d'une pédagogie qui privilégie les échanges entre spécialités. Surtout, ces champs envisagés au niveau de la recherche permettraient de dépasser la seule question du changement technologique (par exemple la sensitométrie est devenue une science du numérique). En même temps ils faciliteraient à partir d'une pratique en laboratoire l'enseignement de fondamentaux scientifiques liés à la physique, à la vision ou la perception. Ainsi, l'adossement à la recherche permettrait d'asseoir durablement les spécificités de l'ENS LL liées à une équipe d'enseignants-chercheurs, et de proposer une offre différente de celle de la FEMIS, que ce soit pour les étudiants, mais aussi pour les partenaires académiques et le secteur professionnel en développant la recherche appliquée en lien avec les industries.

À travers ses recommandations, le comité s'est autorisé des propositions visant à préciser le positionnement de l'école, avec un double objectif : former des collaborateurs de création, et développer la recherche en création au sein de sa propre ComUE. Pour cela, l'ENS LL, qui bénéficie d'atouts, d'équipements et d'expériences importantes, se trouve aujourd'hui dans un contexte très favorable puisqu'en lien avec l'École universitaire de recherche ArTeC A159 Esthétique, sciences et technologies des arts (Université Paris 8) qui appartient au Réseau interuniversitaire d'écoles doctorales Arts & Médias.

1 / Les points forts

- L'attachement des étudiants à leur école.
- Un engagement fort des enseignants auprès des étudiants.
- Une situation financière saine.
- Des recherches singulières, portées par une équipe d'enseignants chercheurs, aboutissant à des avancées techniques et théoriques qui concernent la recherche dite fondamentale comme appliquée.
- Le potentiel de liens avec la ComUE, notamment avec ArTeC.

2 / Les points faibles

- La fragilité des fonctions support (ressources humaines, finances).
- Une représentation peu diversifiée des personnels pédagogiques au sein des instances de gouvernance.
- L'absence d'une véritable direction de la recherche.
- La vie et la gouvernance de l'institution dans un contexte marqué par des relations sociales conflictuelles anciennes.

3 / Les recommandations

Le comité encourage l'établissement à :

- Clarifier le positionnement d'une école qui développe une pensée de la technique au service de la création. Il recommande de préciser ses valeurs et de mieux les communiquer pour que l'école prenne la place qui lui revient dans le paysage institutionnel entre technique, création et recherche. La nouvelle offre de formation devrait être l'occasion de préciser en ce sens le programme, ses outils pédagogiques, jusqu'aux intitulés des cours.
- Développer une pédagogie qui engage les étudiants à avoir une réflexivité sur les enjeux de la pratique, afin qu'ils aient moins la perception d'une opposition entre les perspectives théoriques et pratiques. À partir de la refonte du concours, il préconise une pédagogie apte à faire évoluer les compétences des étudiants vers une expertise portant sur les relations entre la technique et les gestes de la création.
- Associer des artistes comme des industriels à la pédagogie à travers les notions de prototypes et d'expérimentation, communes à l'invention formelle et à l'invention technique, et ainsi, systématiser l'étude de projets de création avec pour objectif de développer chez les étudiants des compétences d'expertise technique au regard des enjeux artistiques.

¹ Ce sont les deux ateliers que le comité a pu visiter avec les ateliers de prise de vue (photo/cinéma) et les équipements (salles de montage, de mixage, d'enregistrement).

Le comité recommande de :

- Compléter les compétences techniques des étudiants par une dimension dramaturgique qui les prépare à mettre en récit (et en actes) des intentions artistiques.
- Favoriser l'autonomie des étudiants dans le développement de leur projet de recherche-crédation, avec notamment l'aménagement de temps et d'espaces au sein de l'offre de formation.
- De s'appuyer sur les plateformes (pédagogie-recherche) que constituent les ateliers d'optique, de sensimétrie, d'électronique, d'acoustique, de prise de vues, etc. pour promouvoir une pédagogie par projet et son adossement à la recherche.
- D'engager une réflexion sur l'organisation administrative de l'établissement (positionnement du secrétariat général, mission et périmètre du service des études, confirmer la mise en place d'un service technique de prêt et de maintenance mutualisée).
- Procéder de manière prioritaire à la création d'un service des ressources humaines.

Compléments : analyse d'aspects spécifiques aux spécialités de diplômes

1 / Diplôme de l'École nationale supérieure Louis-Lumière, spécialité CINÉMA

Domaine 1 : objectifs de la formation et modalités pédagogiques

Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont clairement énoncés mais pourraient être mieux développés.

Confrontée à un univers technologique et professionnel en pleine mutation, la spécialité *Cinéma* développe, à travers ses enseignements théoriques et pratiques, « une pédagogie surtout centrée sur la pratique des métiers attachés à l'image » ; elle s'appuie sur le solide triptyque historique de l'école : art - science - technique. Aux fonctions traditionnelles de la prise de vue, s'ajoutent désormais les diverses fonctions-images liées à la post-production, du fait du passage de l'argentique au numérique. La spécialité *Cinéma* est désormais en capacité d'intégrer à sa formation des métiers autrefois dévolus aux laboratoires de développement : étalonnage, effets spéciaux, et autres traitements de l'image. Autant de potentialités professionnelles nouvelles qui pourraient être plus lisibles dans le cursus d'études.

Le RAE se conclut sur l'objectif de repenser l'offre pédagogique globale à venir de l'école autour du numérique, dans une logique d'innovation. Elle répondrait ainsi aux objectifs de la profession cinématographique, en quête de nouveaux traitements de l'image propres à renouveler les effets produits sur les écrans et à réactiver ses capacités spécifiques de création. La prolifération tous azimuts du visuel n'engage pas seulement l'avenir du cinéma comme art et technique, elle promet un monde où se confondent le réel et le visible, ce qui ne manque pas de poser des questions de toutes sortes, y compris philosophiques. Dans cette perspective, les compétences technologiques et théoriques à l'œuvre au sein de la spécialité *Cinéma*, leur aptitude à articuler les acquis d'un passé élaborés autour de l'hypothèse fondatrice du cinéma (captation, impression, projection), pourraient fournir d'utiles repères ontologiques aux développements de l'audiovisuel en cours. Elles seraient alors en mesure de nouer de fécondes associations avec des cinéastes et des chercheurs de haut niveau. C'est dans ce futur pédagogique à la fois innovant et critique que semble s'inscrire opportunément le projet de l'ENS LL, au sein duquel la spécialité *Cinéma* pourrait endosser logiquement un rôle « moteur ».

Domaine 2 : organisation pédagogique de la formation

Des objectifs généraux énoncés dans le RAE, la question d'une meilleure articulation de la théorie et de la pratique apparaît être la clé de voûte des développements futurs des formations proposées par l'école.

Au sein de la spécialité *Cinéma*, la pratique occupe 50% du cursus, après l'acquisition des enseignements scientifiques (sensitométrie, optique, colorimétrie). Les enjeux actuels de ces enseignements (globalement très bien évalués par les étudiants) sont de leur permettre d'acquérir, parallèlement à une expertise technique de haut niveau, la capacité d'anticiper les évolutions technologiques à venir. Dans le domaine de la captation et du traitement de l'image cinéma en particulier, l'enjeu est d'articuler la préconisation de l'outil aux transformations du regard que son évolution génère. Il s'agit d'ajouter au savoir-faire, un savoir-être apte à s'adapter à un environnement technologique et culturel galopant.

Il apparaît dès lors que la place dévolue à la création dans la formation pourrait être améliorée. La partie artistique est abordée par l'analyse filmique et celle des techniques de la prise de vue (cadre, lumière, perspective) et du scénario. Mais l'initiative étudiante et à la créativité y sont faiblement sollicitées jusqu'à la troisième année, au cours de laquelle les étudiants ont le choix entre plusieurs options (la caméra et l'acteur, la lumière, les effets spéciaux, le projet documentaire, etc.). Cette logique pédagogique hors création ne semble pas la plus efficiente pour remplir l'objectif de répondre aux demandes artistiques futures des réalisateurs. Pour « traduire en propositions visuelles les intentions du réalisateur » (compétence attendue à l'issue de la spécialité *Cinéma*), une plus grande expérience de la création permettrait d'anticiper un meilleur partenariat, englobant des questions qui seront de plus en plus en relation directe avec les nouvelles données technologiques (par exemple comment réinventer de la matière visuelle à l'image disparue dans la modélisation numérique de la prise de vue).

L'adjonction de réalisateurs en activité à l'équipe enseignante irait dans le sens d'une meilleure préparation « en situation » à la production et la post-production des images de demain. En activant le principe (énoncé dans le nouveau master ArTeC) de « la création comme activité de recherche », la spécialité *Cinéma* aura

l'opportunité de dynamiser sa pédagogie dans une optique résolument innovante. En regard des universités, l'école bénéficie sur la voie de la création comme activité de recherche d'un avantage de taille pour réaliser cette articulation précieuse pour l'avenir du cinéma : celui de posséder les moyens technologiques et les compétences enseignantes qui leurs sont associées. Dans ce contexte, le mémoire final, qui constitue actuellement « le seul espace où les étudiants sont initiateurs d'une création », selon le rapport, deviendrait le lieu de l'accomplissement d'une véritable compétence création-recherche, progressivement opérée au cours des trois années d'études.

La question se pose de la place des stages dans le cursus d'études. Un seul stage en fin de troisième année, cela paraît bien peu. Certes les contingences des tournages ne rendent pas facile une intégration programmée des stages au fil des trois années de formation, toutefois des adaptations dans le déroulement du cursus pourraient être recherchées pour en améliorer l'accès. Par ailleurs, les activités de post-production de plus en plus importantes pour les futurs diplômés de la spécialité *Cinéma* devraient élargir le champ des possibilités de stages en cours d'études. Permettre leur intégration à la pédagogie crédibiliserait professionnellement l'articulation théorie-pratique, revendiquée par le diplôme.

Domaine 3 : suivi de l'insertion professionnelle des diplômés

Il apparaît que la plupart des étudiants s'intègrent bien comme intermittents du spectacle dans les métiers traditionnels de l'image, qu'ils exercent majoritairement au sein des secteurs du cinéma et de la télévision. Il y a là un socle constant de débouchés. Le rôle des anciens élèves de l'école fonctionne comme relais d'insertion. Faute d'informations fournies, il n'est pas possible d'apprécier la place qu'occupent les nouveaux débouchés de l'image liés au numérique.

Conclusion

Principaux points forts

- Qualité de l'équipe enseignante.
- Compétences techniques des diplômés avérées et appréciées, débouchant sur une insertion professionnelle satisfaisante.

Principaux points faibles

- Place réservée à la création trop limitée.
- Stages professionnels non intégrés à la formation et insuffisants.

Analyse des perspectives et recommandations

Le comité recommande de mieux anticiper les perspectives des développements technologiques de la profession dans les objectifs de la spécialité *Cinéma*, de développer l'axe création-recherche et de diversifier le recrutement des étudiants par des modifications du concours d'entrée.

2 / Diplôme de l'École nationale supérieure Louis-Lumière, spécialité SON

Domaine 1 : objectifs de la formation et modalités pédagogiques

L'exposé des objectifs et modalités pédagogiques de la formation *Son* est pour le moins succinct, se réduisant à un peu plus d'une page du RAE. Le rapport se contente donc d'énoncer des généralités sur les objectifs de la formation.

Par contre, la maquette de la formation est très détaillée et précise bien les connaissances, et parfois les compétences, attendues des étudiants. Les modalités d'évaluation des connaissances sont clairement indiquées et discutées en CPTA, comme l'attestent les comptes rendus. Il existe également en dernière année une présentation des métiers accessibles aux étudiants, dans le cadre des cours d'anglais, et une sensibilisation au droit du travail en relation avec ces métiers. L'annexe au diplôme décrit de manière succincte les compétences exigées à la sortie de l'ENS LL ; elles sont présentées de manière plus développée dans le RAE.

Les professionnels présents dans les instances de l'école sont unanimes pour dire que cette formation est reconnue par la profession, sur laquelle elle s'appuie d'ailleurs pour les cours pratiques. Elle se base sur une maquette très chargée, méritant sans doute une refonte basée sur quelques axes précis : la hiérarchisation des savoirs et compétences à partir de l'analyse de ceux qui sont essentiels. L'appui sur une recherche active dédiée aux questions actuelles (3D, réalité virtuelle) constituerait un atout pour l'école. Cette part de recherche est rendue possible par l'environnement immédiat de l'école, que ce soit au sein de la ComUE UPL ou dans d'autres établissements de la région parisienne.

Domaine 2 : organisation pédagogique de la formation

L'analyse de la maquette pédagogique fait apparaître un ensemble d'unités d'enseignement (UE) cohérent avec les objectifs, depuis les bases théoriques de la prise, du traitement, et de la restitution du son, jusqu'à leur application pratique, y compris sous forme de quelques projets personnels. Elle fait également apparaître une forte disparité entre nombre de crédits ECTS et nombre d'heures en présence des étudiants selon les UE. Ce sont surtout les UE appliquées (créations et réalisations, UE 8, 12 et 21 ; art et techniques, UE 11) où le nombre d'heures atteint jusqu'à près de 20 heures par crédit ECTS, alors qu'il reste légèrement supérieur à 10 heures par crédit ECTS pour les UE théoriques, ratio habituel.

Il est cependant regrettable que les options (*Son au cinéma (fiction et documentaire)*, *Scénographie sonore*, et *Sonorisation*) ne soient réduites qu'à 20 crédits ECTS, et existent seulement en troisième année. Elles gagneraient à être introduites dès la deuxième année, par exemple dans les UE Art et techniques et Créations et réalisations.

À signaler que les petits effectifs autorisent une certaine souplesse dans l'organisation de la formation, y compris son adaptation à des cas particuliers. Quant à la formation continue, aucune donnée précise n'est donnée dans le RAE.

Domaine 3 : suivi de l'insertion professionnelle des diplômés

Comme pour les autres spécialités, le suivi professionnel des diplômés de la spécialité *Son* se borne à indiquer les conditions et le délai d'accès à la première activité, et la répartition par secteurs d'activité, fonctions exercées, statut et rémunération, globalisés sur années 1950-2017. Il est donc impossible de connaître la rémunération moyenne en sortie d'école, par exemple.

Le temps d'accès au premier emploi est court, puisque près de 50% des étudiants de la filière *Son* ont trouvé un emploi au bout de trois mois. Ils le trouvent aussi souvent grâce à l'école que par d'autres moyens ; et plus de 85% d'entre eux en sont satisfaits. Conformément à l'histoire de l'école, le principal débouché est le cinéma, suivi de la télévision, où ils occupent des emplois d'ingénieurs du son, de perchmen, ou de mixeurs. 70% d'entre eux sont intermittents du spectacle.

Ces bons résultats sont confortés par les professionnels présents dans les instances de l'école, qui soulignent les fortes compétences techniques des diplômés. Ils soulignent également une forte adaptabilité des diplômés à leur sortie de l'école.

Conclusion

Principaux points forts

- Qualité des plateaux techniques et du matériel.
- Adossement technique de la formation.

Principaux points faibles

- Densité trop importante de la formation.
- Absence de stage professionnel intégré au cursus d'études.
- Manque d'actualisation de l'ancrage pédagogique.

Analyse des perspectives et recommandations

Au cours de sa visite, le comité d'évaluation n'a pas relevé de souhait de faire évoluer la maquette de la spécialité *Son*. Le comité recommande d'augmenter la part des options dans les enseignements pour alléger le cursus et d'envisager les recrutements d'enseignants à venir dans la perspective d'intégrer aux enseignements les développements de pointe développés actuellement dans l'industrie.

3 / Diplôme de l'École nationale supérieure Louis-Lumière, spécialité PHOTOGRAPHIE

Domaine 1 : objectifs de la formation et modalités pédagogiques

Dans le RAE, la spécialité *Photographie* est présentée comme post-brevet de technicien supérieur (BTS) (40 % des étudiants sont issus de BTS ou de classes préparatoires aux grandes écoles) et représente la formation la plus technique de l'offre globale existante. Ses apprentissages concernent à la fois la prise de vue et la post-production à travers la maîtrise des domaines les plus scientifiques de l'image. Le site internet de l'ENS LL présente la spécialité *Photographie* comme « *l'unique formation de grade Master en France positionnée sur un large panel de métiers dédiés à la photographie. Cela concerne aussi bien les domaines de la prise de vue et de la postproduction (vidéo et photographique) que les secteurs industriels, commerciaux et institutionnels (chef de projet, responsable de pôle de photographes, responsable iconographie...)* ». Alors que l'École nationale supérieure de la photographie (ENSP) d'Arles, l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD) ou encore la formation de l'Université Paris 8 sont trois formations qui proposent également des diplômes de master (ou qui valent grade de master) relevant d'une sphère plus artistique et culturelle, l'originalité du positionnement de la formation de l'ENS LL résiderait dans le fait qu'elle concerne également les secteurs industriels et commerciaux (tout en s'appuyant sur un enseignement artistique).

Les connaissances acquises sont riches et correspondent au positionnement technique de l'école. Par contre, les compétences listées dans le RAE sont très proches de celles des BTS existants¹ et donc peu en adéquation avec le niveau académique et le statut de l'école. Malgré le fait que l'équipe pédagogique soit très mobilisée sur l'expression en compétences des enseignements qui répondent à des mises en situation professionnelles, les objectifs de la formation n'apparaissent pas assez clairement. En effet, il n'est pas évident de comprendre à quels métiers prépare la formation dont les objectifs restent dans le domaine d'application : il s'agit, selon le site internet de l'école, de « former des créatifs, des auteurs, des collaborateurs de création ou des coordinateurs de projet de haut niveau qui posséderont les facultés d'adaptation nécessaires à des métiers dans lesquels les techniques, les savoir-faire, les processus de création sont en évolution constante. »² D'ailleurs, la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) de la formation n'a pas pu être communiquée au comité car elle n'était pas mise à jour.

Cette difficulté à identifier les débouchés professionnels exprime une réalité qui dépasse l'école puisque le secteur de la photographie est durement touché par la numérisation, et que le statut du photographe est dans l'attente de réformes d'encadrement, en particulier la question des droits d'auteur pose problème notamment dans le secteur de la presse. Certes, l'argumentaire autour de la formation rend compte de l'enjeu d'adaptation et l'analyse de la maquette montre qu'un effort permanent est fait pour aider les étudiants à envisager un marché du travail atomisé et une réalité professionnelle complexe. Cependant, il en ressort une forme d'éparpillement des enjeux pédagogiques : la section propose ainsi des apprentissages qui concernent également la vidéo, le montage, le montage sonore, ou encore des options portant sur les nouvelles écritures audiovisuelles et les dispositifs éditoriaux transmedia.

Aujourd'hui, la place du métier de photographe est loin d'être une évidence alors que les images sont omniprésentes et la photographie active. Ce constat met la formation face à un double défi : redonner de la valeur au travail du photographe en développant la capacité d'invention face aux enjeux complexes portés par l'image, d'un point de vue de la post-production, de la numérisation ou encore de la conservation. Pour répondre à cela, l'ENS LL a de sérieux atouts dans l'objectif de former des spécialistes qui maîtrisent les enjeux scientifiques et esthétiques et capables d'agir à un niveau stratégique.

Domaine 2 : organisation pédagogique de la formation

Au-delà du tronc commun, des cours magistraux mutualisés entre cinéma et photographie dans l'UE Technologies représentent un socle de connaissances tandis que les enseignements pratiques inscrivent la formation dans la voie de la professionnalisation. Le comité a relevé qu'un atelier d'analyse sonore est proposé aux étudiants de la spécialité *Photographie*, dans une préoccupation de transversalité, et que certains enseignements sont partagés avec le cursus *Photographie* de l'Université de Paris 8, dans un effort de mutualisation et de collaboration avec le site.

Il est difficile d'évaluer la place du stage dans la formation : le RAE indique que des stages sont prévus à la fin de la première et de la deuxième année alors que le tableau récapitulatif indique un nombre de stages plus faible que pour les autres spécialités.

¹ sources : site ONISEP (Office national d'information sur les enseignements et les professions), ETPA (Établissement d'enseignement supérieur privé en art), SEPR (Société d'enseignement professionnel du Rhône).

² source : site internet de l'école

Dans le cadre de la troisième année, les étudiants réalisent un mémoire qui comporte « une partie théorique accompagnée d'une réalisation ». Cet aspect est un atout dans une perspective de recherche-crédation, mais qui n'est pas valorisé dans ce sens. Il apparaît au comité pertinent d'affirmer cette dimension en tant que telle, et surtout de la développer à partir des spécificités de l'ENS LL, alors que l'ENS de photographie d'Arles propose un doctorat en création et le Centre d'expérimentation du Collège international de photographie du Grand Paris une bourse pour soutenir ce type de projets.

Domaine 3 : suivi de l'insertion professionnelle des diplômés

Le RAE relève une certaine précarité de l'emploi au regard des statuts d'un grand nombre de diplômés (auteur, indépendant, ou autoentrepreneur). Cependant, les résultats de l'insertion professionnelle présentent beaucoup plus de CDI que dans les autres spécialités où c'est la situation d'intermittent qui prévaut. Par ailleurs, un certain nombre de diplômés exercent des postes de responsabilités éditoriales, de services iconographiques, de direction artistique et la question de la numérisation et la conservation des images constitue des enjeux cruciaux et représente des besoins importants comme dans les domaines de la post-production. Aussi, le repositionnement de la formation à un niveau stratégique vers des compétences d'« ingénierie de création de l'image » permettrait de conforter ces résultats en préparant les étudiants à des postes de responsabilités dans des domaines qui nécessitent une forte exigence artistique et technique.

Conclusion

Principaux points forts

- Des enseignements construits dans un effort permanent de professionnalisation.
- Un suivi important des étudiants par une équipe de qualité et dans un climat convivial.
- La polyvalence développée dans la spécialité qui permet d'envisager l'hybridité des images contemporaines.

Principaux points faibles

- La baisse de l'attractivité de la spécialité.
- Un manque de visibilité quant aux compétences attendues, aux perspectives et aux débouchés de la formation (au-delà de la réputation de l'école).

Analyse des perspectives et recommandations

La pédagogie ne peut être envisagée que sous le seul angle d'une adaptation au marché du travail, lui-même particulièrement mouvant et incertain. Le comité encourage l'équipe pédagogique à défendre un projet de formation ambitieux qui exprime une vision de la place de la photographie et de ses potentialités, qui aujourd'hui, dépassent largement le métier de photographe et le projet actuel de la formation.

Par ailleurs, la formation se situant à un niveau master, le comité insiste sur l'urgence de mieux identifier le positionnement de la formation et ses enjeux pour qu'ils soient en adéquation avec le niveau académique et le statut d'une école nationale supérieure. Le comité encourage l'établissement à affirmer plus distinctement un positionnement stratégique, qu'il soit fondé sur les qualités de la formation et de la recherche ou sur un ancrage thématique, ou bien encore sur une spécificité différenciante, afin de porter plus efficacement l'enjeu de l'attractivité.

Liste des sigles

A

ACTE	Arts, créations, théories et esthétiques
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	Audio engineering society
ALL	Arts, lettres, langues
AMI	Aide à la mobilité internationale
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BnF	Bibliothèque nationale de France
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CEDIAS	Centre d'études, de documentation, d'information et d'actions sociales
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CILECT	Centre international de liaison des écoles de cinéma et de télévision
CM	Cours magistraux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPS	Conseil pédagogique et scientifique de spécialité
CPTA	Conseil pédagogique technique et artistique
CT	Comité technique

D

DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DUERP	Document unique d'évaluation des risques

E

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ELIA	Ligue européenne des instituts des arts
ENS LL	École nationale supérieure Louis-Lumière
ENSAD	École nationale supérieure des arts décoratifs
ENSP	École nationale supérieure de la photographie
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public national à caractère administratif
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein
ETPA	
ETPC	École technique de photographie et de cinématographie
ETSUP	École supérieure de travail social
EUR	École universitaire de recherche

F

FLE	Français langue étrangère
FSMS	Formation supérieure aux métiers du son

G

GEECT Groupement européen des écoles de cinéma et de télévision

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

Idéfi Initiative d'excellence en formations innovantes
 IDEX Initiative d'excellence
 IMF Interoperate master format
 INA Institut national de l'audio-visuel
 INSHEA Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés

L

LabEx Laboratoire d'excellence

M

MCF Maître de conférences
 MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
 MRI Mission aux relations internationales
 MSG Maitrise des sciences de gestion

N

NCU Nouveau cursus à l'université

O

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

P

PAST Professeur associé à temps partiel
 PCRD Programmes-cadres pour la recherche et le développement technologique
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PLP Professeur de lycée professionnel
 PRAG Professeur agrégé

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RIE Restaurant inter-entreprise
 RPS Risques psychosociaux
 RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S

SATIS (Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
 SEPR Société d'enseignement professionnel du Rhône
 SGA Secrétaire général adjoint
 SHON Surface hors œuvre nette
 SPE Society for photographic education
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

T

TD Travaux dirigés
TTC Toutes taxes comprises

U

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

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'école nationale supérieure Louis-Lumière a eu lieu les 16 janvier, 26 mars et 25 avril 2019 (réunions du comité au Hcéres), et les 20 et 21 février 2019 (visite de l'établissement). Le comité d'évaluation était présidé par Vincent Sorrel, cinéaste et maître de conférences en création artistique à l'Université Grenoble-Alpes.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme Agnès Bégué, directrice générale des services de l'Université de Nîmes,
- M. Serge Le Péron, professeur émérite de l'Université Paris 8, rédacteur, chroniqueur et réalisateur,
- M. Dimitri Leroy, étudiant au Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon,
- Mme Delphine Maurant, directrice des études à l'École supérieure des beaux-arts de Nîmes,
- M. Jean-Dominique Polack, professeur d'acoustique - Faculté des Sciences de Sorbonne Université.

Geneviève Meley-Othoniel et Pierre Sebban, conseillers scientifiques et Maud Quereyron, assistante administrative, représentaient le Hcéres.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES à l'adresse suivante :

<https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>

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

OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

HCERES
M. Michel COSNARD, Président du HCERES
M. Vincent SORREL, Président du Comité
d'experts
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

La Plaine Saint-Denis, le 10 juillet 2019

Notre référence : 190710/VL/MD

Objet : Réponse de la direction de l'ENS Louis-Lumière au HCERES

Messieurs les présidents,

Nous accusons bonne réception du rapport que vous avez élaboré et nous vous en remercions. Il prend la suite des deux précédents rapports de l'AERES (avril 2010 et novembre 2014), qu'il est d'ailleurs utile de consulter pour voir le chemin accompli par l'ENS Louis-Lumière depuis une dizaine d'années, notamment en matière de pilotage technico-administratif. Pourtant, l'essentiel reste à accomplir : une réforme ambitieuse de l'offre de formation et de notre architecture pédagogique, réforme qui consiste à repenser nos spécialisations dans des logiques d'innovation adossées à la recherche, tout en restant fidèle à notre vocation professionnalisante.

Si l'ENS Louis-Lumière est confrontée à une concurrence grandissante, elle reste la seule école formant des professionnels de très haut-niveau dans les secteurs stratégiques de l'image et du son, qui concourent à la reconnaissance internationale de nos productions culturelles. L'histoire de l'École, ses valeurs et sa singularité sont autant d'atouts pour l'avenir et si votre rapport pointe à plusieurs reprises des difficultés persistantes et une organisation perfectible, il adresse également un satisfecit d'ensemble pour les efforts accomplis par nos équipes. Il semble conforter le projet de développement que nous portons aujourd'hui, à travers la mise en place de plusieurs Masters dans une logique de transversalité et d'une quatrième année qui ouvre à l'international à la fois la pratique et la recherche. Nous tenions à le noter et à ajouter que l'essentiel de ces progrès est dû à l'action déterminée des précédentes directions, à laquelle nous voulons rendre hommage.

Nous allons donc reprendre l'ordre des recommandations que vous avez bien voulu nous prodiguer, afin d'y apporter des réponses dont vous pardonnerez le caractère programmatique mais qui vont donner en complément du RAE un aperçu de la réforme globale que nous souhaitons mettre en place.

Positionnement institutionnel/Stratégie de développement

Notre positionnement a toujours été l'objet de nombreuses interrogations car notre structuration pédagogique est atypique, croisant apprentissage technique, expression artistique et recherche appliquée. Vous évoquez abondamment la Fémis mais cette école fonctionne fort différemment et il est vrai que dans une logique de complémentarité, nous entretenons des rapports d'autant meilleurs avec elle que nous avons bien défini nos périmètres respectifs. Vous demandez plus de détails sur ces échanges : leurs scripts viennent sur nos tournages, nos chef-opérateurs vont sur les leurs et les étudiants du département Image viennent dans nos locaux pour suivre nos cours d'optique et passer l'habilitation électrique. Mais au-delà de la Fémis, nous tenons à souligner que notre activité partenariale est très soutenue (ENSAD, Ecole Duperré, Gobelins, Paris 1, Paris 8 et demain, l'École polytechnique). Et nous parlons bien de partenariats structurants : modules en communs, échanges d'enseignants et d'étudiants, productions mixtes (sonorisation des films des étudiants des Gobelins ou atelier de scénographie avec ceux de l'ENSAD, bientôt des dispositifs innovants conçus avec les polytechniciens)...

La piste de la mutualisation des achats de matériel à laquelle notre tutelle nous invite régulièrement a été explorée mais elle ne peut être envisagée, compte tenu de la complexité des partages d'achats en matière de comptabilité publique et des contraintes de plateaux techniques, dans des établissements malgré tout assez éloignés les uns des autres. En revanche, nous envisageons un accord avec la MSH Paris Nord, qui se situe à dix minutes de l'ENS Louis-Lumière, pour que leurs plateaux implantés en plein cœur du Campus Condorcet soient dédiés à notre future spécialité Nouvelles écritures de l'image. C'est à la fois cohérent en matière d'équipement (ces vastes plateaux ont été initialement conçus pour développer des activités liées aux technologies immersives de l'image et du son) et pertinent dans une logique de site, puisque nous allons développer des enseignements sur les technologies immersives et interactives à travers le réseau très dense qui associe l'ENS Louis-Lumière à La Plaine St-Denis, à l'Établissement Public Territorial Plaine Commune, à Cap Digital et au Pôle Média Grand Paris.

Notre stratégie de recherche et de développement s'inscrit elle aussi dans cet environnement dynamique et stimulant. Comme vous l'avez compris, l'école universitaire de recherche ArTeC constitue une véritable rampe de lancement doctorale pour nos étudiants et un laboratoire de projets idéal pour nos chercheurs. Nous avons d'ailleurs début juin remporté un appel à projets ArTeC de « Module innovant pédagogique » qui permettra de mettre rapidement en place un atelier consacré à la caméra Delta Pénélope, inventée par l'ingénieur Jean-Pierre Beauviala : nos étudiants seront associés à ceux du Master ArTeC, pour effectuer des tests inédits sur cette caméra avec notre équipe pédagogique (enseignant chef-opérateur et professeure d'esthétique et d'histoire du cinéma), chacun apportant sa pierre à l'édifice.

Pilotage/Gouvernance

Dans la partie relative à l'évaluation de l'établissement, vous nous engagez à mettre en place une forme de démarche qualité, par une réorganisation des services et une mise en conformité des organes de décision et de certaines procédures. Il faut absolument réduire les tensions qui opposent régulièrement les équipes pédagogiques et la direction. Au-delà de l'exercice légitime de la démocratie interne, ces tensions débouchent sur des blocages, qui s'expriment souvent de façon conflictuelle, principalement lors des réunions des instances. Vous évoquez l'idée de limiter strictement le cumul des mandats (qui figure dans le règlement intérieur) et en effet, il s'avère qu'une quinzaine d'enseignants détiennent dans les cinq instances officielles de l'Ecole (CA, CPTA, CT, CHSCT et CCP) deux, trois, voire quatre mandats en même temps, ce qui contrevient aux principes édictés par la DGESIP dans sa grille des statuts (non-cumul dans les instances statutaires des établissements d'enseignement supérieur). Enfin, le CPTA doit obligatoirement comporter des *personnalités extérieures représentatives des secteurs professionnels concernés* (article 12 de notre Décret), ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. De même que nous avons récemment mis un terme à la tradition qui permettait aux suppléants de venir s'exprimer en CA aux côtés des titulaires, nous ferons désormais respecter ces principes, car ils s'imposent à tous. Ce travail de normalisation du fonctionnement de nos instances améliorera la représentativité, le pluralisme et l'appropriation des décisions collectives dans les prochaines années.

Vous proposez également la mise en place de Conseils de perfectionnement (CP). Là encore, nous ne pouvons qu'approuver cette préconisation qui permettrait d'associer plus largement les étudiants et les professionnels extérieurs à nos débats et à notre fonctionnement pédagogique. Selon l'article 5 de l'arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux (dispositions communes aux diplômes de Master), la tenue une fois par an d'un Conseil réunissant outre les enseignants-chercheurs et les personnels techniques, des représentants étudiants anciens et actuels ainsi que des représentants du monde professionnel en grand nombre permettrait d'installer dans l'établissement une culture d'ouverture vers l'extérieur et d'autoévaluation qui fait aujourd'hui défaut. Participant de la démarche qualité que vous nous engagez à mettre en place, cette nouvelle instance permettrait de donner des préconisations aux équipes pédagogiques de chaque Master, dans un climat de débats propice à la recherche de consensus. L'idée de créer une instance supplémentaire peut paraître superflue puisque l'Ecole est déjà bien dotée en la matière. Mais d'une part, il s'agirait de se mettre en conformité avec le cadre national des formations et d'autre part, les délibérations du Conseil de perfectionnement ne présentant pas de caractère coercitif, elles viendraient irriguer les réflexions du CPTA mais aussi des CPS.

Ces derniers sont appelés à devenir des CPM (Conseils Pédagogiques de Master). Il convient de rappeler que, selon le règlement intérieur, ils sont essentiellement destinés à valider les notes des étudiants. Ils seront donc limités au nombre de deux par an et les réunions intermédiaires ne donneront plus lieu à la confusion actuelle entre réunion de travail et instance délibérative, qui freine considérablement les dynamiques collectives. Les CPM seront convoqués et présidés par la direction générale ou la direction des études. Dans le même ordre d'idées, nous pensons qu'il sera nécessaire d'effectuer des enquêtes régulières auprès des étudiants, à travers une évaluation annuelle des formations et des enseignements, qui viendra nourrir la réunion du CP et sera organisée comme celle que nous avons mise en place en 2018, c'est à dire de façon indépendante et dans le respect total des enseignants concernés. Au-delà, il paraît important de réorganiser la direction des nouveaux Masters, en désignant des responsables de Master qui remplaceront les actuels Coordinateurs de spécialité. Comme ces derniers, ils seront nommés chaque année par la direction et travailleront en lien et en confiance avec la direction des études, avec les personnels habituels en appui. Il leur reviendra d'organiser le déroulement des formations et de piloter avec la direction des études les recrutements, de prévoir les dépenses de fonctionnement et d'investissement et l'organisation des réunions. Cette nouvelle organisation nous paraît utile pour améliorer l'appropriation collective du nouveau projet pédagogique. Les responsables d'année que vous nous suggérez ne nous semblent pas pertinents, ils le sont plutôt pour une école comme la Fémis, qui fonctionne avec de multiples départements et dont les travaux d'étudiants structurent transversalement l'architecture de formation.

Vous soulignez la nécessité de repenser l'organisation administrative et technique de l'établissement en la restructurant en services supports et services soutien. Nous pensons qu'il est surtout urgent de restructurer l'articulation de ce qui existe déjà et fonctionne parfois avec lourdeur.

Dès la rentrée 2019, nous allons réorganiser le pôle technique, avec la création d'un poste de directeur technique et d'un responsable de la post-production et des plannings techniques, pour que la direction des études puisse avoir des interlocuteurs qui centralisent les informations et pilotent les équipements et ressources en lien avec les enseignants et leurs besoins. Par ailleurs, les configurations de workflow de l'établissement seront repensées pour répondre avec plus d'agilité aux projets des étudiants, grâce à l'acquisition d'un serveur central plus performant et à une amélioration du réseau destinée à permettre des temps de transferts plus rapides. Le rôle central de la direction technique permettra d'avoir une vue d'ensemble des différents workflows en fonction des projets et de trouver, en synergie avec les responsables de Master, les meilleures solutions locales et communes d'investissement. Au-delà, direction technique et responsable des plannings seront en charge de la mise en place du magasin unique, préconisée par l'AERES en 2014 et votée par nos instances au printemps 2019. Cet enjeu sera déterminant pour la réussite de la refonte de nos fonctionnements, aussi bien pour un accès facilité des étudiants aux moyens dont ils disposent que pour les questions de commandes (achats de petit matériel et investissements lourds) et de planification des marchés publics.

Vous insistez sur la problématique liée aux ressources humaines et aux risques psychosociaux : il est vrai que les RPS sont trop nombreux dans l'établissement et vous rappelez à juste titre qu'ils ne relèvent pas seulement de la responsabilité de la direction. Il appartient en revanche à la seule direction de les diagnostiquer et de les prévenir. Aujourd'hui, le pilotage RH de l'entité est insuffisant car nous faisons face à de nombreux problèmes qui ne peuvent être traités au quotidien par la secrétaire générale et son assistante, qui croulent sous les tâches liées au respect des cadres réglementaires et administratifs et qui parviennent malgré tout à effectuer le suivi des carrières et des contrats de façon exemplaire. Nous sommes donc tout à fait convaincus de l'urgence d'installer un responsable des ressources humaines de niveau A qui aura fort à faire pour organiser la gestion prévisionnelle des compétences à travers un vaste plan de formation des agents de l'établissement mais aussi pour traiter les RPS au quotidien. D'autre part, il est urgent de mettre en place la gestion automatisée des congés, qui tarde à s'installer dans les postes informatiques des agents : la garantie d'un décompte exact des congés de chacun s'apparente à un service administratif fondamental, service qui n'a pas été assuré jusqu'ici et dont nous avons exigé la mise en place pour septembre prochain. À cet égard, les dysfonctionnements répétés du service support informatique devront faire l'objet d'un audit spécifique, afin de garantir une continuité dans ce domaine crucial pour notre fonctionnement interne au quotidien.

Vous évoquez la nécessité de renforcer le portage politique de la problématique hygiène et sécurité à travers le travail de l'assistante de prévention et les réunions du CHSCT. La direction de l'établissement accorde la plus grande importance aux problématiques d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail, comme le montre la convention relative à la médecine de prévention passée avec les services dédiés de l'université Paris 8. Par ailleurs, sous réserve des PV et notifications officielles qui restent à réceptionner, nous pouvons d'ores et déjà nous féliciter d'avoir obtenu suite à la visite de la Commission Sécurité qui a eu lieu le 16 mai dernier, la levée de l'avis défavorable qui pesait sur notre établissement depuis décembre 2016.

Enfin, il paraît important de créer un poste de direction financière au sein de l'établissement, afin de structurer un authentique service financier. En effet, si les questions budgétaires et le respect des marchés publics sont parfaitement assurés par la secrétaire générale et le contrôleur de gestion, la chaîne du contrôle interne reste comme vous l'avez souligné assez distendue, notamment en matière de rémunération. Un effort de fluidité et de clarification doit être fait dans ce domaine et l'installation d'une direction financière nous paraît la meilleure des solutions. Cette tour de contrôle sera particulièrement utile dans le contexte du plan d'investissement que nous avons prévu pour les trois prochaines années, dont nous tenons à rappeler qu'il a été présenté au Contrôle Général économique et financier (CGEFI) et qu'en effet, nous avons soumis une demande relative à l'utilisation de notre fonds de roulement pour des engagements exceptionnels liés à la formation, demande qui nous a été accordée par le chef de la Mission Médias-Culture du CGEFI.

Recherche/Formation

La question de la création dans les politiques de formation et de recherche de l'ENS Louis-Lumière est une problématique en soi. La tradition de l'établissement est à ce sujet tout à fait claire : à travers les trois spécialités de notre grade de Master actuel (Cinéma, Son et Photographie), nous formons à haut niveau scientifique et technologique des collaborateurs de création, qui viennent ensuite en appui des « artistes » que sont les cinéastes ou les créateurs sonores. Pour les photographes, l'identité de la formation est encore plus spécifique : il s'agit de former des professionnels qui puissent maîtriser les outils de la création photographique (argentique et numérique, prise de vues, tirages et impression...) et des pratiques associées (vidéo, création de contenus, arts visuels au sens large), afin de répondre à des commandes. Mais tout cela sans forcément permettre aux étudiants de véritablement creuser leur style, pour se distinguer des écoles d'art généralistes ou du Ministère de la Culture, comme l'ENSP (Arles).

Ce positionnement complexe ne rend pas l'ENS Louis-Lumière très visible dans le paysage des formations en arts visuels, très nombreuses et performantes, ce qui se traduit par la très faible attractivité de la spécialité Photographie actuelle, que vous avez soulignée. C'est pourquoi nous avons conçu une nouvelle architecture de formation qui permettra de diversifier nos approches et de renouveler notre public.

Nous ferons donc remonter une proposition comportant trois créations de grades de Master :

- Cinéma
- Son
- Photographie et Nouvelles écritures de l'image

Ce dernier Master sera partiellement associé à un Master of Science and Technology de l'École polytechnique. Nous augmenterons ainsi notre nombre total d'étudiants, passant de 144 étudiants par an à 168 étudiants (prévisionnel) et de ce fait, nous baisserons ainsi notre coût global par an et par étudiant, aujourd'hui anormalement élevé : de 48 000 euros, nous passerons à partir de 2023 à 42 000 euros par an et par étudiant. Nous mettrons également en œuvre à partir de l'automne 2020 une quatrième année post-diplôme optionnelle, sur le modèle d'un diplôme d'école, non soumis à l'accréditation ministérielle. Cette année comportera outre des stages supplémentaires et des séminaires de recherche, une longue période de mobilité à l'étranger dans une école partenaire. Elle permettra aussi à celles et ceux qui mûrissent un projet doctoral de se positionner pour obtenir des contrats doctoraux, notamment à travers les dispositifs d'ArTeC, ce qui est impossible aujourd'hui pour les étudiants de troisième année, qui peinent déjà à concilier la production pratique de leurs travaux de fin d'études et la rédaction de leurs mémoires de Master.

Vous nous engagez à réfléchir (en lien avec ArTeC, justement) à des logiques pédagogiques de recherche-création. Notre équipe de chercheurs, très hétérogène, est divisée sur ce point. Si certains rejettent ces pratiques innovantes, d'autres les plébiscitent : le projet *Le Corps Infini* monté dans la cadre du Labex Arts-H2H est l'un des exemples réussis de cette articulation recherche et formation au sein de l'ENS Louis-Lumière. Il a obtenu un financement de la Fondation Carasso et a impliqué 11 étudiants

sur 3 ans (9 stagiaires de Master Cinéma) et 2 comme stagiaires post Master (Photographie). En 2017 et 2018, 3 mémoires de Master ont mis à profit directement les expérimentations réalisées dans le cadre de ce projet. Et une partie de notre équipe pédagogique a toujours pour ambition de mettre en place de nouveaux programmes de ce type.

Tout en restant fidèles à la tradition technique de notre établissement, les Masters que nous souhaitons faire accréditer comporteront des avancées en matière d'articulation pratique-création : dans la formation Cinéma, la dimension de création artistique sera mécaniquement accrue par l'augmentation du nombre de films mis en production. Les enseignements vont se recentrer sur la formation au métier de Directeur de la Photographie, à travers une conception exigeante, ouverte et évolutive des compétences requises, embrassant tous les aspects artistiques et techniques de la création et de la fabrication des images de cinéma. Nos étudiants seront également formés aux autres métiers de la prise de vue sur les plateaux de tournage (assistants-opérateurs, D.I.T...) ainsi qu'à ceux de la postproduction des images (étalonnage, effets visuels). Leur profil sera aussi polyvalent que possible, dans ce champ professionnel précis qui a fait notre réputation internationale.

De son côté, le futur Master Son comportera dès la deuxième année une option Sonorisation, une option Son à l'image et une option Arts sonores, ce qui permettra de clarifier les contenus et de mieux flécher les enseignements en fonction des compétences de chaque étudiant. Là encore, la part belle sera faite aux créations. L'articulation pédagogique image-son a notamment été repensée autour d'exercices communs aux deux masters.

Enfin, la nouvelle formation en photographie permettra de mieux communiquer sur la spécificité des enseignements dans cette discipline qui lie étroitement recherche et création (clarification des intitulés, en rapport avec les compétences de nos étudiants) et renforcera la pédagogie sur projets. Les enseignants de photographie tiennent d'ailleurs à souligner que leur travail avec les étudiants dépasse de très loin le post-BTS par ses contenus, associés tant à la création dès la première année (partenariats ; projets de commande, projet professionnalisé en semestre 5 et partie pratique de mémoire en semestre 6), qu'à la recherche sur le plan scientifique (optique, sensitométrie, spatialisations des images, traitement du signal, Matlab...) et esthétique. Les sujets des mémoires de Master reflètent cette diversité et cette exigence méthodologique, diversité des profils de nos étudiants et des enseignements, confirmée par les sujets de thèses réalisées par un certain nombre de nos anciens.

En complément du parcours Photographie traditionnel, nous créons donc un parcours Nouvelles écritures de l'image, qui croisera des problématiques artistiques, technologiques et scientifiques innovantes, en formant des spécialistes dans le domaine de la création de dispositifs immersifs et interactifs (environnement 3D, réalité virtuelle, réalité augmentée et réalité mixte). Cette formation comportera une partie importante sur projets et elle sera conçue comme évolutive, en fonction des formes émergentes du moment. Enfin, des partenariats forts, en cours de négociation (MK2, Centre des Arts d'Enghien-les-Bains, universités étrangères en Europe et en Asie) permettront de valoriser nos productions, qui seront intégrées dans des catalogues et programmations de lieux de diffusion prestigieux...

Entre ces trois Masters, nous inscrirons des travaux communs, ce qui renforcera les logiques collaboratives, qui semblaient paradoxalement si difficiles à mettre en place au sein d'un même diplôme : la dynamique de production et d'accompagnement de la création collective sera omniprésente pour nos futurs étudiants. Les laboratoires de l'Ecole seront autant de points d'appui pour cet effort de pédagogie sur projets, qui pourra par extension déboucher sur des programmes de recherche appliquée.

L'ENS Louis-Lumière a toujours su s'adapter et repenser ses formations au rythme des évolutions technologiques. Les changements prévus en 2020 s'inscrivent dans cette continuité et au-delà, dans la perspective globale d'une révolution des métiers de l'audiovisuel liée aux nombreuses mutations technologiques actuelles. D'une certaine façon, elles répondront à votre demande de replacer la création au centre d'un dispositif pédagogique global, dont la clé de voûte reste la maîtrise des techniques au service d'une œuvre ou d'une commande.

Vous nous engagez par ailleurs à créer une direction scientifique de la recherche, en vue d'encourager le développement de recherches sur la génétique des œuvres. Nous retenons la première partie de cette préconisation, qui paraît adaptée à notre organisation interne. En revanche, s'agissant des recherches sur la génétique des œuvres, nous ne pouvons pas spécialement isoler et imposer à nos chercheurs une démarche scientifique plutôt qu'une autre et si nous devons le faire, la génétique des œuvres ne serait pas spécialement au programme, car ce n'est pas véritablement dans la tradition recherche de l'École. En revanche, l'épistémologie des techniques, la réflexion sur l'outil, la pensée du numérique et les questions posées par l'éthique de l'attention ou disons, la notion d'attention qualitative, qui selon nous déterminera l'économie des productions culturelles de demain, toutes ces questions nous paraissent constituer un champ transversal d'avenir pour notre équipe de chercheurs, notamment à travers l'EUR ArTeC.

La direction de la recherche remplacera à court-terme l'actuelle coordination de la recherche, elle aura pour mission d'une part d'exercer une veille sur les contrats, appels à projets et programmes de recherche susceptibles de nous concerner, d'autre part de représenter notre entité au CAC de l'UPL et de valoriser le travail de nos équipes, comme le Cahier Louis-Lumière et les colloques et activités scientifiques qui se déroulent dans nos murs.

Pour autant, il sera difficile de rassembler les enseignants-chercheurs de l'ENS Louis-Lumière à travers des dynamiques collaboratives, car ils travaillent de façon très dissociée, sur leurs champs disciplinaires respectifs. De même, il est malheureusement illusoire de regrouper leurs activités au sein d'ArTeC, comme il l'était hier de les regrouper au sein du Labex Arts H2H ou à Paris 8 (voir rapport AERES 2014). Nous avons bien tenté d'inscrire lors de nos recrutements l'obligation de rejoindre un laboratoire de Paris Nanterre ou Paris 8 mais une fois en poste, les nouvelles recrues ne respectent pas forcément leur engagement initial et rien ne permet de les y obliger. D'autant que l'Université Paris Lumières étant constituée presque intégralement de laboratoires de SHS, elle ne peut accueillir certains de nos enseignants-chercheurs qui appartiennent à des sections du CNU relevant des sciences dites dures ou exactes.

Concernant la formation professionnelle continue (FPC), la direction considère que malgré une belle dynamique collaborative avec nos enseignants permanents, ce service ne peut véritablement se développer en raison des contraintes liées au bâtiment et à la priorité donnée à la formation initiale sur nos équipements. Néanmoins et avec le souci de renforcer le soutien de l'établissement à cette activité tout à fait déterminante en matière de rayonnement et de service public, nous demanderons à la direction des études de restructurer à terme ce service pour assurer son autonomie budgétaire, en optimisant ses ressources en vue de repositionner notre programme de stages face aux changements technologiques qui marquent nos champs professionnels et aussi aux évolutions actuelles liées à la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Enfin, veuillez noter que la description des modalités de validation des acquis de l'expérience (VAE), est détaillée sur notre site : <https://www.ens-louis-lumiere.fr/validation-des-acquis-dexperience...>

Pour résumer, en septembre 2019, nous proposerons donc à notre Comité Technique d'introduire plusieurs modifications dans notre règlement intérieur : transformation des CPS en Conseil pédagogiques de Master (CPM) destinés à valider les notes des étudiants (un par semestre, ils seront préparés par des réunions d'équipes régulières) ; création des Conseils de perfectionnement par Master (une réunion par an, en fin d'année) ; réorganisation du Pôle technique en vue de la mise en place du magasin unique ; transformation des Coordinateurs de spécialité en responsables de Masters ; mise en conformité du fonctionnement des instances avec les textes réglementaires ; création d'un poste de responsable RH (cadre A) ; création d'un poste de direction financière ; transformation du poste de coordination de la recherche en direction de la recherche...

Réussite des étudiants

La place des étudiants doit être au cœur des réformes que nous voulons mettre en place : par leur présence dans les instances à laquelle s'ajoutent des rendez-vous réguliers avec la direction, par les évaluations des enseignements, par la multiplication des opportunités de mobilité, de tournages ou de stage, par la mise en place d'une politique de soutien aux projets hors-cursus... Le soutien aux étudiants et l'attention à leurs conditions d'études ont été renforcés ces dernières années : nous avons par exemple augmenté les horaires d'ouverture de l'Ecole, pour qu'ils puissent rester plus tard (22 heures au lieu de 20 heures). La phase de test s'achève et il semble qu'une bonne quinzaine d'étudiants profite à chaque fois de cette amplitude horaire aménagée en soirée. Nous envisageons donc de la pérenniser l'année prochaine. Par ailleurs, nous avons choisi d'envoyer (avec le soutien de différents partenaires) nos étudiants de Cinéma à Camerimage en Pologne (festival prisé des chefs-opérateurs) et nos étudiants de Photographie aux Rencontres d'Arles. Ces expériences doivent venir accompagner un cursus exigeant, tout en apportant aux étudiants un moment de pause propice aux échanges de contacts avec la profession. Dans un autre registre, la mise en place de la cellule « Egalité femmes-hommes » a permis de donner la parole à celles et ceux qui se sentent fragilisés par des interactions problématiques. Étudiants, enseignants et agents administratifs : tous les personnels et usagers de l'entité sont concernés. L'écoute et les missions de veille et de sensibilisation des référents mobilisés ont permis de régler plusieurs problèmes et l'établissement a trouvé avec cet outil le moyen de garantir à chacune et à chacun des conditions de travail respectueuses.

Concernant les lieux de vie, il reste cependant de gros efforts à accomplir. L'idée de mettre en place un service de restauration interne à l'École tel que vous l'avez évoquée dans votre rapport ne tient pas compte de nos obligations contractuelles car en réalité, nous sommes liés par notre bail au Restaurant Inter-Entreprises (RIE) interne à la Cité du cinéma et cette servitude est indigeste à plusieurs titres. Le tarif applicable aux étudiants est de 5 euros contre environ 2 euros au CROUS et le tarif applicable au personnel est de 12 euros. Nous ne pouvons pas proposer à nos étudiants et équipes de solution alternative car nous serions en infraction avec nos accords. Compte tenu de la qualité et du prix dudit restaurant, beaucoup d'étudiants et d'agents de l'École se contentent quotidiennement de repas tirés du sac. Mais tous les ans, une cotisation de 156 K€ n'en est pas moins versée par l'ENS Louis-Lumière au titre de son droit d'entrée au RIE...

Pour reprendre vos préconisations au sujet de la vie étudiante, nous voulons réaffirmer notre souhait de rencontrer régulièrement les représentants élus des étudiants et de les informer des questions d'intérêt général et de ce qui les concerne plus directement. Parallèlement, nous avons réuni depuis quelques semaines un groupe de pilotage chargé de refonder le concours d'entrée, qui devra évoluer en 2020. Nous avons décidé de le réorganiser, en le faisant passer de trois à deux groupes d'épreuves, pour ne pas désavantager les candidats venus de loin. Dans le même esprit, nous avons décidé de supprimer les QCM dits de « culture générale » qui pour des raisons essentiellement sociologiques mettaient à mal l'égalité des chances que nous devons garantir à nos candidats et que nous appelons plus que jamais de nos vœux. Nous sommes très soucieux de diversifier notre public d'étudiants et en même temps que nous visons une plus grande mixité, nous souhaitons augmenter la part de diversité dans nos promotions. Un effort de communication externe sera entrepris dans ce sens, dès la fin 2019, pour attirer vers nos nouveaux Masters un maximum de candidats – et de candidates.

Relations internationales

Vous avez détaillé dans votre rapport les dispositifs de mobilité qui dans le cursus permettent à nos étudiants de découvrir d'autres pratiques et d'autres horizons. C'est un atout considérable, d'autant que les différents dispositifs et bourses dont bénéficient les étudiants en mobilité entrante et sortante sont parfaitement gérés par l'enseignante-référente. Nous sommes tout à fait conscients qu'en plus de ce système qui donne entière satisfaction, il serait important que des personnels technico-administratifs puissent également bénéficier de propositions de mobilité. La mise en œuvre est complexe car ces agents sont indispensables au quotidien à la bonne marche de l'établissement. Mais nous pensons qu'il est possible d'anticiper sur leur absence et nous leur ferons des propositions dans ce sens dans les prochains mois. Au-delà, les relations internationales de l'ENS Louis-Lumière sont placées sous la responsabilité de la direction, qui représente l'établissement à l'étranger, notamment auprès des associations internationales – le CILECT et sa branche européenne, le GEECT. Mais il faut noter que contrairement à ce que vous indiquez dans votre rapport, l'adhésion à la SPE (association internationale des écoles de photographie) et à l'AES (l'équivalent pour les métiers du son) n'a pas été renouvelée pour la période couverte par l'évaluation.

Nous étudions actuellement l'opportunité de revenir au sein de ces instances internationales, ce qui paraît important compte tenu des enjeux liés à notre projet de développement.

Dès 2020, notre projet de quatrième année va en effet permettre à nos étudiants de passer des séjours prolongés à l'international (le plus souvent sur des tournages comme opérateurs ou ingénieurs du son, mais aussi à travers des sessions de photoreportage) et nous sommes en train de densifier notre réseau de partenaires. Depuis le passage du comité d'experts, nous avons multiplié les accords bilatéraux et signé de nombreuses conventions, certaines sur la base de liens anciens, d'autres via des rencontres récentes. Nous espérons offrir à terme un nombre de destinations particulièrement attractif : ECAM (Madrid, Espagne), ESCAC (Barcelone, Catalogne), HEAD (Genève, Suisse), ECAL (Lausanne, Suisse), Filmakademie Baden-Württemberg (Ludwigsburg, Allemagne), DFFB (Berlin, Allemagne), FAMU (Prague, République Tchèque), École supérieure nationale de cinéma de Lodz (Lodz, Pologne), John Huston School for Film and Digital Media (Galway, Irlande), Alba (Beyrouth, Université de Balamand, Liban), Sam Spiegel Film and Television School (Jerusalem, Israël), Mel Oppenheim School of Cinema (Montreal, Concordia University, Canada), Boston University (Boston, Massachusetts, E.U.), NYU et Stony Brooke University (New-York City, E.U.), Dodge College (Los Angeles, Chapman University, Californie, E.U.), Congo Films School (Bogota, Colombie), Université Fédérale de Fluminense (Niteroi, Brésil), Wits University (Johannesburg, Afrique du Sud), PSE (Phnom-Penh, Cambodge), KAFA (Busan, Corée du Sud)...

Enfin, pour des raisons de visibilité à l'international mais aussi pour rentabiliser un bâtiment particulièrement coûteux et qui le reste pendant la fermeture des congés d'été, nous allons créer une Summer School en partenariat avec le Wellesley College, l'Université de Harvard et la Boston University (Massachusetts, E.U.) : nous accueillerons à partir de l'été 2021 une quinzaine d'étudiants américains pour des formations en anglais aux techniques de l'image et du son, sur une période de 5 semaines (de la mi-juillet au 20 août environ).

En guise de conclusion, nous ne pouvons que réaffirmer notre volonté de mettre en œuvre l'essentiel de vos suggestions, à travers une démarche de performance qualitative globale qui permettra de poursuivre la modernisation de l'ENS Louis-Lumière engagée il y a une quinzaine d'années et qui doit nous permettre de nous lancer dans l'avenir en toute confiance et au meilleur coût collectif. Votre rapport nous a permis de mieux comprendre les changements dont nous devons nous emparer ensemble, chacun jouant son rôle et prenant ses responsabilités : équipe pédagogique, direction et tutelle. Aujourd'hui, nous avons la conviction que notre projet d'établissement porte les valeurs qui étaient celles de nos fondateurs : garantir entre art, sciences et techniques, le partage des savoirs à travers le dialogue des pratiques.

Vincent LOWY
Professeur des Universités
Directeur de l'ENS Louis-Lumière



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

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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)