

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA FÉMIS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024
VAGUE D

Rapport publié le 15/07/2024

Au nom du comité d'experts :

Vincent Sorrel, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

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

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

Avis du comité

1 / Forces principales

- **La Fémis bénéficie d'une très bonne réputation internationale, liée à la qualité de son enseignement couvrant tout le spectre des métiers de l'image et du son et à la renommée ancienne et toujours actuelle du cinéma français dans le monde.** Ses partenariats, l'encadrement par des professionnels de renom et par les différents services de l'école soutiennent une pédagogie par projets, au service des productions étudiantes.
- **La Fémis bénéficie en effet de nombreux partenariats de grande valeur et entretient des liens forts avec le monde professionnel et les différents acteurs socio-économiques,** qu'elle associe étroitement, tant aux réflexions stratégiques qu'au pilotage de ses formations. Les intervenants sont tous des professionnels en activité, ce qui représente une des spécificités de l'organisation de la Fémis. L'école obtient le soutien des industries techniques qui la fournissent en matériels, enrichissant la pédagogie grâce à leurs innovations techniques. Celles-ci ouvrent la voie à des écritures nouvelles, concourant à la formation des créateurs de demain.
- **La Fémis revendique une forte responsabilité sociétale :** encourager une création vivante et représentative de la société, par une attention particulière à l'écriture, enjeu transversal à toutes les formations de l'école (production, scénario en cinéma et série, réalisation, décor, montage, image, scripte et son) et ce jusqu'à la distribution et l'exploitation. L'école, en intervenant au niveau stratégique de la formation des chefs de poste, est un fer de lance de l'exception culturelle française, constitutive d'une industrie culturelle innovante, où la dimension auctoriale est première.
- **La Fémis a répondu au contrat d'objectifs en menant une réforme pédagogique importante visant à renforcer la collaboration dès la première année entre les étudiants de chacun des sept départements métiers du cursus principal.** Si la séparation par métier est à la fois un atout et une difficulté, la réforme de la première année a apporté plus de convergence : les étudiants continuent de passer par tous les postes pour réaliser ensemble plusieurs films, avec des temps de préparation et de débriefing importants. Cet apprentissage permet de créer des liens forts et d'apprendre à faire corps autour d'un projet artistique. Dès lors, l'équipe du film est au service du projet et non pas uniquement du réalisateur.
- **La réforme en cours autour de la formation en réalisation comme lieu d'apprentissage est ainsi apparue particulièrement pertinente.** La place du travail en équipe, qui développe l'attention aux autres et le sens de solidarité, est une plus-value, y compris d'un point de vue artistique. Elle permet aux équipes formées par la Fémis de se distinguer dans un monde professionnel très compétitif. Elle équilibre ainsi la place croissante des technologies par une forte dimension humaine, inséparable de la démarche d'auteur.
- **Le partenariat avec PSL et la mise en place du programme doctoral SACRe ont permis une acculturation à la recherche.** Cette dernière est envisagée précisément à travers l'analyse des missions de l'école qui se définit comme « laboratoire, observatoire, conservatoire ». Elle ouvre ainsi à des innovations qui ne sont pas seulement pédagogiques, mais concernent aussi bien les formes d'écriture cinématographiques que les techniques afférentes. Elle constitue, de ce fait, un terrain propice aux formes de recherche-crédation spécifiques à l'art.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Les déficits structurels d'exploitation, la capacité d'autofinancement largement négative et un fonds de roulement qui ne représente plus qu'environ 6 jours de fonctionnement constituent une réelle difficulté pour mener une politique de développement et d'investissement. **L'établissement se trouve de ce fait totalement dépendant de subventions d'investissement dont les montants étaient, ces dernières années, très éloignés des besoins réels de l'école.**
- **Le plafond d'emplois ne pouvant être dépassé, la Fémis manque de personnels.** Plusieurs fonctions support sont en sous-effectifs (en RH, finances, communication). Le service de la recherche ne

bénéficie plus que d'un seul poste au lieu de deux. Il n'y a pas de personnel affecté à la recherche de partenariats ou de mécénat, au développement des formations continues, qui sont pourtant des activités participant à l'autonomie financière de l'établissement.

- **Le chantier de l'approche par programme et par compétences, mais aussi de l'évaluation, n'a pas été mené à son terme**, et les enseignements ne sont pas encore adaptés pour accueillir davantage d'étudiants étrangers, dont le nombre reste faible. La Fémis favorise « les recherches en autonomie » et les essais formels réalisés hors cursus bénéficient du matériel mais l'école manque d'un lieu, transversal aux différents départements, où les étudiants auraient la possibilité de développer une autonomie artistique, où la recherche et l'expérimentation pourraient trouver une incarnation.
- **La recherche souffre encore d'une visibilité et d'une diffusion de ses activités qui restent faibles**, en raison du peu de moyens qui lui sont alloués malgré l'implication forte de l'école qui codirige le programme SACRe. La responsable de la recherche est la seule chercheuse permanente, et les interventions des autres enseignants universitaires ne sont pas formalisées, à l'exception de celle de la directrice du département analyse et culture cinématographique. De façon générale, le lien entre l'enseignement et la recherche reste encore trop ténu malgré un potentiel d'adossement important. La dissémination des résultats des activités de recherche est limitée par l'absence de salle suffisamment grande pour accueillir un large public, et par une communication qui reste confidentielle.

3 /Recommandations

- **Poursuivre la réforme pédagogique en cours** en profitant du travail de mise en conformité avec le RNCP pour décliner les activités pédagogiques en compétences et objectifs.
- **Renforcer la recherche** au sein de l'école en s'appuyant sur le partenariat avec PSL, sur les dispositifs de soutien du CNRS aux collaborations entre laboratoires, en formalisant un ou des groupes de chercheurs et en accueillant des postdoctorants. Ces moyens permettront de développer des travaux sur les trois axes, déjà cités, qui définissent la politique de la recherche de la Fémis et de valoriser la recherche sur l'innovation pédagogique dans l'enseignement du cinéma.
- **Mieux articuler les formations à la recherche** en s'appuyant sur les nombreux projets présents dans le cursus pour en orienter certains spécifiquement vers des problématiques de recherche et d'innovation. Un espace servant de laboratoire d'expérimentation au cinéma devrait être créé.
- **À l'attention de la tutelle : réviser le plafond d'emplois auquel l'école est confrontée dans le cadre d'un nouveau contrat pluriannuel d'objectifs, de moyens et de performance.**

Rapport d'évaluation de la Fémis

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

- **Date de création** : 1986. La Fémis est également appelée École nationale supérieure des métiers de l'image et du son. Elle prend la suite de l'IDHEC (Institut des Hautes études cinématographiques) créé en 1944.
- **Regroupement** : La Fémis n'est membre d'aucun regroupement parisien, mais est partenaire de l'université PSL, notamment à travers le programme SACRe¹.
- **Typologie et organisation**² : établissement public industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère de la Culture, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et financé par le CNC (Centre national du Cinéma et de l'Image animée). L'établissement est administré par un conseil d'administration composé de 18 membres et dirigé par un directeur ou une directrice dont la nomination fait l'objet d'un décret. La Fémis dispose de deux instances statutaires de réflexion et de concertation : le conseil professionnel et le comité pédagogique. Les activités de l'École sont organisées en cinq grands services : la direction générale dont relèvent le service des concours, la recherche, la communication et le service informatique, la direction des études, la direction technique, la direction du développement et de la formation professionnelle et la direction administrative et financière.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : identique d'une année sur l'autre en raison de ses modalités d'admission par concours. Environ 200 étudiants par an dans les locaux de la Fémis en formation initiale et 190 stagiaires en formation continue.
- **Répartition moyenne des effectifs étudiants**³ :

Formation initiale : 64 étudiants	
Cursus principal : 40 étudiants (25 étudiantes et 15 étudiants) (7 départements, 4 années d'études, valant grade de master)	
Scénario	6 étudiants
Réalisation	6 étudiants
Production	6 étudiants
Image	6 étudiants
Son	6 étudiants
Montage	6 étudiants
Décor	4 étudiants
Cursus Scripte : 4 étudiants tous les 2 ans, 3 années d'études	
Cursus Distribution/exploitation : 8 étudiants tous les ans, 2 années d'études et homologué au grade de master	

¹ Programme doctoral et laboratoire de recherche, Sciences Arts Création Recherche.

² Loi du 16 décembre 1996 et décret du 13 mai 1998. De 1986 à 1998, la Fémis était sous statut associatif.

³ Rapport d'activité 2022-2023 de la Fémis. Données 2022.

exploitation	4 étudiants
distribution	4 étudiants
Cursus Écriture et création de séries : 6 étudiants, 1 an d'étude	
Cursus doctoral SACRe : 1 étudiant par an, 3 années d'études	
Programme La Résidence ⁴ : 4 étudiants, 2 années d'études	
Programme AIMS (artiste intervenant en milieu scolaire) : 1 à 2 étudiants, 1 année d'étude	
Formation professionnelle ⁵	190 stagiaires
Étudiants internationaux	15 %
Étudiants boursiers	30 %

- **Taux de sélection** : La Fémis est réputée pour sa sélectivité : en 2022, 1527 candidats se sont présentés aux 6 concours de l'École (dont 2 concours pour le cursus principal : général et international) pour 60 places uniquement⁶. L'admission se fait après un bac+2 ou Bac+ 3 en fonction des formations, ou Bac+5⁷, ou sans prérequis de diplôme pour La Résidence.
- 2/3 des étudiants ont passé leur bac hors Île-de-France ; la moitié sont issus de CSP défavorisées ou intermédiaires
- **Frais de scolarité** : les frais sont fixés par décret par le ministère de la Culture. Ils s'élèvent à 438 € par an pour 2023-2024⁸.
- **Ressources humaines**⁹ : 60 salariés permanents (contre 58 en 2021) et 6 CDD, soit 61,5 ETP (équivalent temps plein) pour un plafond à 62 ETP avec un index d'égalité à 88 % pour le personnel permanent (57 % de femme et 43 % d'homme). L'école n'emploie pas d'enseignants permanents (la responsable de la recherche n'enseigne pas mise à part la méthodologie des mémoires en 4^e année). En 2022, l'établissement a fait appel à 1276 intervenants professionnels en formation initiale et en formation continue (soit l'équivalent de 24,1 ETP hors directeurs de départements).
- **Budget**¹⁰ en exécution 2022 : 12,2 M€ environ en dépenses (pour des recettes à hauteur de 11,8 M€ environ), dont 78 % du budget provient de la subvention du CNC et 22 % des ressources propres et autres financements publics.
- **Patrimoine immobilier** : depuis 1999, implantation sur un site unique de 9 700 m² Shon dans le 18^e arrondissement de Paris près de Montmartre dans les anciens studios Pathé, rénovés par l'architecte Yves Lion pour la Ville de Paris¹¹.
- **Unités de recherche, écoles doctorales** : pas de laboratoire de recherche, mais la Fémis fait partie du laboratoire SACRe de PSL (EA 7410)¹².
- **Production** : plus de 200 films, dont 34 films de fin d'études, sont produits chaque année.

⁴ Programme de formation de deux ans accessible sur dossier à des jeunes issus de milieux défavorisés.

⁵ 3 titres RNCP niveau master pour les formations Scénariste, Auteur réalisateur de documentaire et Directeur d'exploitation.

⁶ Rapport d'activité 2022-2023 de la Fémis. Données 2022.

⁷ Pour le cursus séries, avec dérogation possible en fonction de l'expérience professionnelle et des travaux d'écriture.

⁸ Comme pour l'ensemble des écoles Culture. Les étudiants boursiers sont exonérés des frais de scolarité.

⁹ Rapport d'activité 2022-2023 de la Fémis. Données 2022.

¹⁰ Rapport d'activité 2022-2023 de la Fémis. Données 2022.

¹¹ Dans le nouveau bail (1/01/24) : la surface est de 9 604 m² dont 9 270 m² de surfaces utiles brutes locatives. Mesures effectuées par le Cabinet Rouleau, Huck, Plomion, experts-géomètres en septembre 2023.

¹² Elle est associée à l'école doctorale 540 pour les thèses SACRe préparées à la Fémis et elle contribue à des programmes de recherche.

- La Fémis est membre du CILECT, Centre International de Liaison des Écoles de Cinéma et de Télévision, et du GEECT, Groupement européen des Écoles de Cinéma et de Télévision.
- Certification Qualiopi obtenue en 2021 pour la formation continue, et renouvelée en mars 2024.

Contexte national et territorial

- Un réseau national de **99 établissements sous tutelle du ministère de la Culture**, dont 23 se situent en Île-de-France et **14 à Paris**. Les écoles relevant du ministère de la Culture¹³ accueillent 36 500 étudiants en France, dont près de 40 % en Ile-de-France inscrits et 33 % à Paris.
- **Population étudiante de la région Île-de-France** : environ 734 000 étudiants, dont **390 862** étudiants dans l'académie de Paris¹⁴.
- **La région Île-de-France comprend une concentration importante d'écoles supérieures d'art** (beaux-arts, design, art dramatique, musique, danse, cinéma, création industrielle, mode, histoire de l'art, patrimoine) sous la tutelle du ministère de la Culture, des écoles d'arts appliqués de la Ville de Paris, ainsi que des institutions privées.
- La Fémis, l'ENSBA, l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD), le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMD), le Conservatoire national d'art dramatique-PSL et l'ENS-PSL sont des membres fondateurs du **programme SACRe** de recherche *par et pour* la pratique artistique¹⁵.
- La Fémis est, avec l'École nationale supérieure Louis-Lumière (ENS LL), l'École nationale supérieure CinéFabrique et l'École nationale supérieure de l'audiovisuel (ENSAV) de Toulouse (placées, elles, sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur), l'une des quatre écoles de cinéma en France financées sur fonds publics. L'INA Sup délivre par ailleurs plusieurs masters dans les secteurs de l'audiovisuel et des médias¹⁶.

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

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 15 juin 2023. Il s'agit de la première évaluation institutionnelle de l'établissement. La visite de l'établissement s'est tenue du 14 au 15 novembre 2023. 26 entretiens ont été réalisés sur une durée de 2 jours.

La rencontre stratégique tenue le 5 octobre 2022 avec le Hcéres avait permis à la Fémis d'insister sur la réforme pédagogique en cours, dont l'un des buts est de renforcer les liens entre la recherche et la pédagogie, d'améliorer la formation des étudiants réalisateurs et leur insertion professionnelle, et de favoriser les enseignements interdisciplinaires entre les différents départements.

Le RAE présente des dynamiques d'amélioration et une réflexion importante sur une réforme pédagogique en cours. Il apporte des précisions sur les actions mises en place et les différentes activités. Il faut souligner la qualité du dossier fourni aux experts, particulièrement complet et qui s'efforce d'apporter des réponses documentées à l'ensemble des items de la procédure d'autoévaluation. On pourrait néanmoins regretter les nombreuses répétitions qui tendent à rendre le document assez lourd et l'absence d'analyse critique sur de nombreux points.

L'ensemble du comité remercie les personnels de la Fémis pour leur accueil, leur disponibilité et la qualité des échanges comme la mise à disposition de documents indispensables à ce travail d'évaluation. L'organisation de la visite a été remarquablement envisagée par l'école. Elle s'est déroulée dans un excellent climat malgré la tension sur les locaux qui existe au sein de l'école. Certains bureaux, notamment de la direction, ont dû être mobilisés pour les entretiens, ce qui devrait être évité lors des prochaines visites. Le comité a ressenti une volonté

¹³ Il s'agit des écoles publiques d'enseignement supérieur dans les domaines des arts plastiques et du design, de l'architecture, du spectacle vivant, du patrimoine, du cinéma et de l'audiovisuel.

¹⁴ Année 2021-2022. Source : *opendata SIES*.

¹⁵ La Fémis est partenaire de PSL, et contribue avec le CNSAD-PSL et les autres écoles au Programme gradué Arts et au laboratoire SACRe (EA7410) au sein de la même université. Les cinq écoles d'art de PSL et L'ENS sont membres fondateurs du programme doctoral SACRe, porté par PSL depuis 2012.

¹⁶ ENSLL : 144 étudiants (48 femmes et 96 hommes) ; La Cinéfabrique : 70 étudiants répartis sur deux sites, 55 % de boursiers ; Ina Sup : environ 300 étudiants ; ENSAV : environ 200 étudiants.

partagée de la part des personnes rencontrées lors des entretiens de répondre à toutes les questions et de promouvoir l'image et les réalisations de l'école.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Un positionnement dont la justification repose essentiellement sur l'histoire et la réputation de l'école

À l'issue d'une histoire mouvementée, l'École nationale supérieure des métiers de l'image et du son a été créée par décret du 13 mai 1998 sous le statut d'EPIC. Elle est l'héritière de l'Institut des hautes études cinématographiques (IDHEC, 1943-1986) et de la Fondation européenne des métiers de l'image et du son (FÉMIS), créée en 1986 sous statut associatif.

L'école poursuit quatre missions statutaires :

- Dispenser en liaison avec les milieux professionnels une formation initiale et continue dans les domaines du cinéma, de la télévision et de toute autre forme de communication et d'expression audiovisuelle, et délivrer un diplôme d'enseignement supérieur.
- Promouvoir et diffuser la culture cinématographique et audiovisuelle, ainsi que la recherche théorique, artistique et technique dans les domaines de l'image et du son.
- Coopérer avec des établissements français ou étrangers ayant un objet similaire ou connexe.
- Concevoir, réaliser, produire, éditer et diffuser des documents pédagogiques, artistiques, techniques ou scientifiques intéressant les milieux de l'image et du son, et notamment les œuvres et documents réalisés dans le cadre de son activité pédagogique.

L'école n'emploie aucun enseignant permanent : tous les intervenants sont des professionnels ou des enseignants chercheurs en activité, directeurs de départements compris. Les cinq directions de l'école recourent à des salariés permanents (dont les responsables d'années de la direction des études).

Au fil du temps, l'école a conservé le sigle Fémis, qui constitue une marque, tout en se définissant comme «l'école nationale supérieure des métiers de l'image et du son», correspondant à son premier statut associatif¹⁷. La Fémis est la seule école sous la double tutelle du ministère de la Culture et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (depuis 2013). L'ENS Louis-Lumière et l'ENSAV - Jean Jaurès dépendent du MESR, le Studio National des Arts Contemporains - Le Fresnoy, relève du ministère de la Culture.

Pour beaucoup, la Fémis représente l'école de cinéma nationale¹⁸, même si le mot «cinéma» est absent de son nom. Elle fait partie d'un cercle restreint d'écoles similaires dans le monde, et figure dans les meilleurs classements mondiaux. Elle a su maintenir sa place d'école de premier rang, selon *The Hollywood Reporter*¹⁹, et c'est l'école la plus récompensée dans les grands festivals²⁰.

Cela étant, la Fémis se borne à décrire dans le RAE son positionnement de la même manière que l'est la valeur d'un artiste : par sa réputation (« au plan national, la Fémis est l'école la plus réputée, dans le paysage de l'ESR, pour le domaine de l'image et du son, et en particulier parmi les formations universitaires»). L'argumentation repose ainsi sur l'idée que la reconnaissance internationale de l'école suffit à justifier cette place unique, sans vraiment préciser le rôle et les missions que lui confère son statut, ni la manière dont l'équipe dirigeante les interprète. Le palmarès des films en festival est un aspect important, mais il ne peut suffire pour évaluer la manière dont l'école répond à ses missions. **Le comité regrette que les critères d'évaluation du positionnement**

¹⁷ On notera que dans l'argumentaire du rapport d'autoévaluation, le terme « publique » remplace « nationale ».

¹⁸ Il n'y a plus aujourd'hui le positionnement européen spécifique de la Fondation à son origine en 1986.

¹⁹ <https://www.instagram.com/p/ChrZQkiansg/>

²⁰ La Fémis a obtenu trois Lions d'or, un Ours d'or, six Palmes d'or et deux Caméras d'or.

dans le RAE proviennent de sources extérieures en lieu et place d'une analyse, et d'une forme de critique, par l'établissement lui-même.

Le rapport affirme que «sur la période de référence, la place de l'école reste unique et, en même temps, complémentaire de celles des établissements de l'enseignement supérieur». Si le haut niveau de la formation est renforcé par une réforme pédagogique pertinente pour la formation initiale (cf. *infra*), et une offre élargie en termes de formation continue, sa place dans le paysage de l'enseignement supérieur évolue, notamment avec l'arrivée de la Cinéfabrique (à Lyon, puis Marseille). Or, le rapport ne précise ni les complémentarités, ni les différences avec celle-ci, ou avec l'ENSAV à Toulouse, le SATIS²¹, le Fresnoy ou encore l'ENS LL qui forme en partie aux mêmes métiers.

Pourtant, le positionnement de la Fémis vis-à-vis de l'ENS LL est différent : celle-ci forme des directeurs de la photographie, des ingénieurs du son avec des acquis scientifiques importants... mais non des réalisateurs qui représentent pourtant la fonction importante, avec qui tous ces collaborateurs de création vont travailler. La Cinéfabrique forme également aux différents métiers, sauf à celui de réalisateur. La pédagogie développée autour de la réalisation est un atout important.

Le comité estime que la Fémis est porteuse de plusieurs spécificités qu'il lui appartiendrait de mieux valoriser :

- C'est d'abord une école d'art exigeante, ouverte sur le monde et sur les enjeux de société, qui privilégie l'enjeu de la création plutôt que la dimension des métiers. Former des créateurs et/ou des professionnels représente toujours un défi pour une école, mais qui ne devrait pas produire un flou dans le positionnement quand le RAE présente comme un acquis de la période « une insertion plus nette de la Fémis dans le paysage de l'enseignement supérieur ».
- La Fémis est également une école professionnalisante, accélératrice de parcours dans le cinéma (y compris les séries), Il ne faudrait pas oublier le secteur audiovisuel – en particulier la télévision –, rarement évoqué dans le RAE malgré les débouchés importants qu'il représente.
- Par la formation des chefs de poste et des créateurs qu'elle assure, du scénario à la distribution, en passant par la réalisation et la production, le comité estime que la Fémis ne valorise pas assez un positionnement pourtant cohérent autour d'une pédagogie d'équipe.
- La Fémis est tournée vers l'expérimentation et l'innovation : au-delà de l'enjeu qui consiste à former les futurs professionnels, l'école prépare les nouvelles générations à expérimenter les écritures et les dispositifs techniques, pour inventer la création cinématographique de demain. Cette politique est fortement inscrite dans une réalité professionnelle : le désir qui circule à l'intérieur de l'équipe autour d'un projet de film est constitutif de celui qui va inciter les spectateurs à se rendre en salle. L'architecture des formations est envisagée à l'image de cette chaîne vertueuse qui construit le succès d'un film.
- Enfin, la Fémis défend les valeurs d'ouverture d'une école « engagée en faveur de la parité et du pluralisme » et « active en matière de politique d'égalité des chances ». La Fémis a été la première école à conclure, dès 2008, un partenariat avec la Fondation Culture & Diversité²². Ces dernières années, l'établissement a engagé des efforts constants pour faciliter et diversifier l'accès à ses enseignements à travers une série d'opérations intitulées « Osez la Fémis ». Il présente comme un acquis de la période « l'évolution du concours pour renforcer la diversité des profils », en baissant à deux ans le nombre d'années d'expériences professionnelles requises. Dans le RAE, l'école annonce des résultats manifestes et, en même temps, la nécessité de continuer à faire évoluer les épreuves du concours en mettant moins l'accent sur les critères académiques, pour s'appuyer sur des critères de créativité²³.

Le comité recommande de mieux préciser ce qui différencie les formations de la Fémis de celles d'une école très proche, comme Louis Lumière, en dehors de leur caractère historique, mais aussi des autres établissements comme la Cinéfabrique, l'ENSAV à Toulouse, Le Fresnoy à Valenciennes ou le SATIS à Aix-Marseille Université.

²¹ Département Sciences, arts et techniques de l'image et du son à Aix-Marseille Université (140 étudiants), assurant des formations de licence et master à tous les outils de la post-production (image, son, musique).

²² À travers une enquête de l'Institut des politiques publiques, la Fémis apparaît comme une école supérieure d'enseignement artistique plus ouverte que la plupart des Grandes Écoles. Mais sur cet enjeu encore, la Fémis préfère encore se positionner par rapport aux autres grandes écoles d'art parisiennes, plutôt qu'avec les autres de cinéma présentes sur le territoire national.

²³ Présentation de la Direction – points saillants période 2017 – 2022. Les implantations et la politique de la Cinéfabrique remplissent par exemple des objectifs de diversité sociale ou territoriale auxquels la Fémis répond, sur la période 2018-2023, de la façon suivante : 51% des étudiants proviennent des régions françaises hors Île de France, 48% sont issus de CSP dites « défavorisées et intermédiaires », et 35% bénéficient de bourses publiques et privées (voir Domaine 2).

Le comité lui recommande aussi d'affirmer son positionnement en mettant l'accent sur les spécificités, la qualité et la réactivité de sa pédagogie, plutôt que sur sa réputation.

Le comité recommande enfin à la Fémis de développer des critères d'évaluation sur le plan académique, considérant que sa politique de formation présente des singularités qui méritent d'être précisées, explicitées, car elles sont cohérentes avec ses missions.

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

2 / Une stratégie entre repli et ouverture, excellence et diversité

Au cours de la période de référence, deux COP se sont succédés : le premier pour la période 2016-2018, qui dans les faits a été prolongé jusqu'en 2021, puis un second pour la période 2021-2023.

Ces documents successifs montrent une grande continuité non seulement dans la définition des axes, mais également dans les mesures mises en œuvre pour les atteindre.

Le COP 2016-2018 définissait ainsi trois axes et neuf objectifs :

AXE 1 : Maintenir et développer le haut niveau de la formation

Objectif 1 - Affirmer la place de La Fémis dans le paysage de l'enseignement supérieur et développer l'activité de recherche

Objectif 2 - Maintenir le haut niveau de la formation et son adaptation aux besoins du secteur

Objectif 3 - Améliorer l'insertion professionnelle des étudiants diplômés et des stagiaires de la formation continue de La Fémis

Objectif 4 - Accroître encore le rayonnement de l'École à l'international

AXE 2 : Poursuivre la modernisation de la gestion et de l'organisation

Objectif 5 - Sécuriser et accroître les ressources propres de l'établissement

Objectif 6 - Poursuivre la modernisation des outils

AXE 3 : Améliorer la responsabilité sociale et sociétale

Objectif 7 - Accroître la diversité d'origine sociale des étudiants

Objectif 8 - Participer à l'éducation artistique et culturelle

Objectif 9 - Sauvegarder le patrimoine cinématographique de l'École

Le COP 2021-2023 reprend ces objectifs²⁴. Une note stratégique les complète à l'horizon 2027²⁵.

Le comité constate que l'ensemble des actions ont été en grande partie lancées, réalisées ou atteintes partiellement :

²⁴ AXE 1: revoir les parcours du cursus initial, AXE 2: Réviser les conditions de recrutement des étudiants du cursus principal ; AXE 3: Favoriser l'insertion professionnelle ; AXE 4: Affirmer la place de la Fémis dans l'ESR ; AXE 5: Ouvrir davantage l'école sur l'international ; AXE 6 : Moderniser la gestion de l'école ; AXE 7: Assumer sa responsabilité sociale et sociétale ; AXE 8: Assurer la bonne mise en œuvre du suivi du COP.

²⁵1- Mettre en œuvre sur 4 années scolaires (de 2023-2024 à 2026-2027) la réforme pédagogique du cursus principal.

2- Consolider l'offre de formation continue, en lien avec l'offre de formation initiale et en examinant les possibilités éventuelles d'apprentissage qui serait introduit en formation initiale avant la formation continue.

3- En terme de développement, mettre en œuvre les résultats d'appels à projets étatiques, comme l'appel à projet "La Grande Fabrique de l'Image" dont l'École est lauréate depuis le 19 mai 2023.

4- Poursuivre la consolidation du modèle économique de la Fémis et la modernisation de ses outils et procédures.

En matière de pédagogie, l'habilitation au grade de master une fois obtenue, les efforts de la Fémis ont porté notamment sur l'amélioration du tronc commun (place de la réalisation, cf. domaine 2), la révision récurrente du concours d'entrée pour faire place à davantage de diversité des profils, l'intégration des évolutions techniques du secteur, et la place de la série.

La mise en place du programme de la Résidence²⁶ a permis de répondre à l'objectif de diversité, mais son existence, en parallèle du cursus en formation initiale, ne peut pas être une solution à plus long terme, car elle donnerait l'image d'une école à deux vitesses. **Le comité recommande dès lors de s'appuyer sur l'expérience de La Résidence pour repenser l'ouverture du cursus principal. De manière générale le comité souhaite encourager les efforts de la Fémis en termes d'ouverture sur la société, dans les territoires et à l'international.**

La Fémis est confrontée à la difficulté d'allier excellence et mixité sociale. Les métiers de la création nécessitent de penser la diversité au-delà du seul prisme socio-ethnique : tous les dispositifs de soutien ministériels à la création, à la production et à la diffusion du cinéma privilégient la diversité comme source d'une production cinématographique de qualité, indispensable pour former des spectateurs ouverts, éclairés et curieux. L'école s'est appuyée sur les dispositifs nationaux existants, mais elle doit continuer à être exemplaire en apportant une réponse plus originale : il s'agit d'encourager une diversité des approches et des propositions en matière de création cinématographique, ce qui implique une absence de norme esthétique et une valorisation de la liberté d'inspiration.

La Fémis organise depuis plus de trente ans, avec le soutien du ministère des Affaires Étrangères, une résidence d'été destinée aux étudiants ou à de jeunes professionnels étrangers de moins de 30 ans. Cette formation permet également de sensibiliser ces stagiaires au concours international de la Fémis, que certains vont ensuite tenter et réussir. Ainsi, avec la possibilité de participer aux épreuves à distance, les candidatures étrangères ont augmenté, mais les coûts de scolarité importants et l'enseignement en français font que peu d'étrangers intègrent le cursus initial (5% sur la période 2018- 2023). Parallèlement, la Fémis est très peu présente sur le reste du territoire national en dehors de Paris : seulement 51 % des étudiants sont issus de régions hors de l'Île-de-France.

Pour ce qui concerne la formation continue, l'analyse des besoins du secteur a permis de développer l'attractivité de la Fémis avec des propositions sur les compétences et les métiers d'avenir, comme la formation à la série. Lors du COP 2016-2018, le chiffre d'affaires de la formation continue a augmenté de plus de 60 %. Le renouvellement des équipes encourage les changements. L'école fait preuve d'agilité, que ce soit en termes de partenariats ou de réponses à des appels à projets (cf. la Grande fabrique de l'image) et envisage la mise en place de l'apprentissage. **Le comité encourage l'école à faire l'évaluation du bilan coûts-bénéfices lié à la mise en place de nouvelles formations continues, afin d'étudier l'intérêt de s'impliquer dans d'autres opérations de ce type.**

En matière de recherche et de place de la Fémis dans l'ESR, l'acquis est indéniable, le partenariat académique avec PSL ayant permis de mettre en place le doctorat SACRe, à la suite de la création d'un conseil scientifique. Toutefois, le RAE évoque « une évolution contrastée », l'école bénéficiant de moins de moyens humains pour développer cette activité essentielle à son positionnement et pour améliorer son rayonnement à l'international (voir domaine 3).

En ce qui concerne la modernisation de la gestion malgré de nombreuses avancées, la consolidation du modèle économique n'est toujours pas assurée (cf. référence 4 et suivantes), ce que confirme le très récent rapport de la Cour des Comptes²⁷ rendu public le 1^{er} mars 2024 (« Une situation financière tendue en raison d'une forte dépendance à la subvention du CNC et de l'incompressibilité de l'essentiel de ses dépenses », « une gestion administrative et financière fragilisée par une équipe administrative sous-dimensionnée et un contrôle interne déficient »), dont le comité n'avait pas connaissance à l'époque de la visite.

Dans ses modalités, la réflexion stratégique de la Fémis est bien conduite, et de manière collaborative par l'équipe de direction, en lien avec les différents comités (pédagogiques et professionnels). L'aspect auto-

²⁶ LA RESIDENCE est une formation d'une durée de 2 ans à temps plein, accessible avec ou sans bac, accueillant chaque année quatre jeunes âgés entre 22 et 32 ans, qui ont déjà une première réalisation à leur actif. Ce cursus s'adresse aux jeunes issus de milieux modestes, autodidactes ou ayant déjà développé une pratique amateur.

²⁷ <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-02/20240301-S2024-0023-Femis.pdf>

évaluatif et critique en est cependant souvent absent. **Il manque à l'école un comité de pilotage incluant les membres du conseil scientifique et assurant le suivi de sa stratégie, ainsi qu'un tableau associé indiquant l'état d'avancement de chaque objectif opérationnel.** La note stratégique pour 2027 devrait être complétée en ce sens.

Le comité encourage l'école à rendre plus opérationnelle une stratégie par ailleurs pertinente, avec la définition d'indicateurs et de mesures correctrices dans le cas d'un degré de réalisation insuffisant.

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

3 / Une stratégie partenariale essentielle pour développer la recherche et répondre aux enjeux de diversité

La Fémis est partenaire de l'université PSL, couvrant de très larges champs disciplinaires (sciences, arts, sciences sociales et humaines)²⁸. Ce partenariat lui a été bénéfique notamment en tant que moyen d'acculturation à la recherche et en lui donnant les budgets pour développer des espaces de réflexion et le doctorat SACRe. L'école envisage de poursuivre son rapprochement en devenant établissement-composante de PSL afin de renforcer ses relations avec les autres écoles d'art parisiennes et les laboratoires technologiques des Mines. Même si des partenariats ont été développés au fil des ans au-delà du périmètre de PSL, avec l'ENS LL, l'EHESS, l'École nationale des chartes, la CinéFabrique, l'IRCAM, **le partenariat avec PSL, sur lequel l'école prend le temps de se positionner, est certainement le plus actuel et décisif**, ayant notamment permis de mettre en place une politique doctorale très visible. L'école s'est fortement investie dans le pilotage de la recherche qui doit aujourd'hui s'accompagner de moyens humains. **Le comité recommande d'amplifier la stratégie fondée sur un partenariat étroit avec PSL. Parallèlement, il recommande d'étudier d'autres partenariats avec des organismes nationaux de recherche** comme le CNRS : un dispositif de collaboration entre plusieurs laboratoires permettrait de structurer l'engagement d'enseignants-chercheurs d'unités différentes et l'émergence de projets structurants lancés par la Fémis pour répondre aux trois axes de sa politique de recherche (cf. réf. 14 et notes 91 et 92).

Les partenariats avec le monde socio-économique, et notamment les industries techniques (françaises et étrangères), sont nombreux et indispensables pour diffuser une culture de l'innovation alliée à des enjeux esthétiques. Pour les industriels, intervenir à la Fémis auprès d'étudiants qui vont ensuite agir à des niveaux stratégiques dans leur milieu professionnel, permet de les rendre attentifs aux évolutions des métiers et aux enjeux technologiques. TF1, ARTE, Netflix agissent également en tant que mécènes, participant au financement de la formation de scénaristes de séries. L'enseignement par la profession comme la valorisation de l'actualité professionnelle des anciens étudiants au sein de l'école facilitent la mise en place de réseaux. **Afin de soutenir cette dynamique, le comité recommande de relancer l'association des anciens étudiants et de consacrer un poste au développement des partenariats avec les industriels, qui sont stratégiques pour allier création et innovation.**

La mise en place du dispositif « égalité des chances » a été expérimentale pour la fondation Culture & Diversité et pour la Fémis, parmi les écoles de cinéma. Les partenariats avec les collectivités territoriales sont peu nombreux, si l'on excepte la mise en place de formations professionnelles « hors-les murs » en Aquitaine, ou celle de cordées de la réussite au sein de lycées dispensant des spécialités audiovisuelles en outre-mer. **Considérant que les actions en faveur de la diversité sont principalement soutenues par la Fondation Culture & Diversité²⁹, le comité recommande de développer une nouvelle stratégie afin de diversifier les partenaires territoriaux et de poursuivre les efforts d'ouverture sur la diversité au sein de l'école.**

À l'international, la Fémis est membre du CILECT, association créée en 1954, qui regroupe les principales écoles de cinéma dans le monde (180 écoles de 65 pays). La Fémis est également membre du GEECT, qui est le

²⁸ Incluant l'École Normale Supérieure, L'Institut Curie, L'université Paris Dauphine, les MINES, PARITC, le Collège de France ; et quatre écoles d'art : ENSAD, ENSBA, CNSAD et CNSMDP.

²⁹ La responsable de la fondation, entendue en entretien, n'était pas sûre que ses financements pourraient être reconduits.

regroupement européen (100 écoles dans 34 pays). Avec l'Atelier Ludwigsburg-Paris, la Fémis propose, depuis 20 ans, une formation européenne financée par le plan Média de l'Union Européenne. Huit partenariats pédagogiques sont aujourd'hui effectifs avec Tokyo University (Japon), Colombia University (USA), un consortium d'écoles d'art en Suisse et une école allemande, et également en Inde.

La Fémis collabore principalement avec les pays qui sont des grands centres historiques de production, mais cette situation évolue avec la conclusion de partenariats commerciaux, par exemple avec des pays du Golfe persique, qui dégagent des excédents financiers. Pour développer ses activités à l'international la Fémis est cependant confrontée au manque de personnel de soutien comme à la difficulté de mobiliser ses enseignants professionnels.

Le comité recommande de repenser la politique de coopération de la Fémis à l'international en déployant des actions dans des régions géographiques qui ne sont pas historiquement des centres de production, mais qui apportent un dynamisme créatif³⁰. Ce décentrement permettrait également de répondre à des objectifs d'aide au développement de ces pays.

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

4 / La gouvernance de la Fémis est contrainte et souffre d'un manque structurel de moyens

Bien que régie par un statut d'EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial), qui devrait lui conférer une certaine autonomie, la Fémis agit sous la surveillance étroite de l'État, très présent dans sa gestion par l'intermédiaire du Centre National du Cinéma (CNC). Depuis 2012, c'est le CNC³¹ qui exerce la tutelle principale de l'établissement ; il s'agit à la fois d'une tutelle de contenu et d'une tutelle financière.

L'influence de l'État est forte également au sein du CA, qui compte 18 membres, dont 5 représentants de l'État et 6 personnalités qualifiées nommées par arrêté du ministre de la Culture. Le président et le directeur général sont nommés par décret simple.

Le décret statutaire de l'établissement prévoit que le contrat d'objectifs doit être associé à une prévision de moyens et d'emplois « devant être affectés au fonctionnement de celui-ci »³². Le contrat détermine également les investissements relevant de sa compétence. Le comité d'experts note cependant que ces clauses ne sont pas appliquées, le contrat se résumant à ses objectifs.

La gouvernance de la Fémis serait certainement transformée dans le cas d'une intégration comme établissement-composante au sein de PSL. Mais l'école montre des hésitations sur le choix à opérer entre conserver ses spécificités organisationnelles, qui permettent une pédagogie réactive, et s'intégrer afin d'obtenir des moyens supplémentaires, sans perdre son agilité. **Le comité recommande une attention particulière à cet équilibre pour que le changement de statut ne pèse pas sur la gouvernance de l'école.**

La comitologie importante de la Fémis associe professionnels, intervenants et étudiants. Le décret constitutif prévoit deux instances consultatives : le conseil professionnel, consulté sur les grandes orientations pédagogiques et scientifiques de l'école, au sein duquel les personnalités qualifiées sont majoritaires et le conseil pédagogique, composé des directeurs de département et de représentants des étudiants et présidé par la directrice générale. Le directeur des études et son adjointe se réunissent chaque semaine avec les responsables d'années, mais **Il est toutefois regrettable que ces derniers, très proches des étudiants, ne**

³⁰ La Cinéfabrique déploie des actions, l'école nomade, avec le Sénégal ou le Kazakhstan, par exemple.

³¹ Le CNC est un établissement public qui « assure, sous l'autorité du ministre chargé de la Culture, l'unité de conception et de mise en œuvre de la politique de l'État dans les domaines du cinéma et des autres arts et industries de l'image animée, notamment ceux de l'audiovisuel, de la vidéo et du multimédia, dont le jeu vidéo » (<https://www.cnc.fr>).

³² Article 2 du décret du 13 mai 1998 modifié.

participent pas au conseil pédagogique³³ alors même que le décret statutaire le permet³⁴. Le comité recommande de valoriser le rôle des responsables d'années pour leur contribution à la continuité pédagogique.

Par ailleurs, à côté du conseil professionnel et du conseil pédagogique, ont été créés le comité des études chargé de la coordination de la scolarité et un conseil scientifique.

Les étudiants sont très impliqués dans la vie de l'école (cf. référence 13) : ils sont représentés au sein des instances statutaires et peuvent être invités au conseil professionnel.

Les représentants des deux syndicats représentatifs sont systématiquement invités au CA.

La communication externe est proactive, bien que le service qui en a la charge ne soit composé que d'une seule personne permanente, également référente « égalité des chances » et personne-ressource contre les violences sexistes et sexuelles. Elle est secondée par une stagiaire et une apprentie. Depuis son recrutement en 2021, elle est supervisée par la directrice générale adjointe qui s'est largement investie dans sa tâche. À partir du constat que les formations délivrées par l'école sont mal connues du public, très focalisé sur le concours de réalisateur³⁵, la cible principale de la communication vise les candidats au concours et les stagiaires de la formation professionnelle. Un travail important a été mené sur les réseaux sociaux auxquels l'école avait peu recours jusqu'en 2021.

L'autre enjeu est le développement de la communication sur la formation professionnelle, à travers des plateformes spécifiques et une newsletter. Consciente de sa marge de progression dans ce domaine, l'école se heurte cependant à une insuffisance de personnel. **Le comité encourage l'école à poursuivre ces efforts malgré le manque de personnel.**

La communication interne, présentée par la direction comme un élément déterminant de la vie de l'établissement, est assurée, non par le service de la communication, mais par la Direction Générale ainsi que la DAF pour les personnels, et les départements pour les étudiants. Un intranet est accessible aux personnels et aux étudiants³⁶. Le personnel reçoit également le compte rendu du comité de direction chaque semaine et un message d'information mensuel concernant les nouveaux événements, ainsi qu'une lettre d'information annuelle.

En sus de ces dispositifs, la direction met en avant sa volonté d'instaurer « des instants de vie commune » et une relation directe avec les personnels sous forme de moments conviviaux, d'assemblées générales ou, le cas échéant, de groupes de travail thématiques. Les personnels restent cependant dubitatifs sur la volonté de dialogue de l'établissement, et le comité constate que la diffusion de l'information demeure très descendante.

Le système d'information (SI) de la Fémis se partage entre deux services distincts, sans liens suffisants. Un premier service a en charge, au sein de la direction technique, des systèmes numériques affectés à la pédagogie et aux étudiants. Il assure la gestion du réseau, ainsi que celle des outils numériques du traitement de l'image et du son mis à la disposition des étudiants. Un second service est responsable de l'informatique de gestion et des outils informatiques de l'administration. Le maintien de deux services séparés est la cause de nombreuses difficultés quotidiennes. **Le comité recommande la fusion des services pour constituer un véritable un pôle informatique.**

³³ Entendu explicitement en entretiens. Aussi, le livret de l'étudiant 2023-2024 précise que « Le comité est présidé par le président du Conseil d'administration et est composé de la directrice générale, du directeur des études, de quatre directeurs de départements et de quatre représentants des étudiants. Il se réunit une fois par trimestre » (source livret 2023-2024).

³⁴ Cf. article 13 Modifié par décret n° 2006-1338 du 3 novembre 2006 - art. 8.

« Le conseil pédagogique, dont le secrétariat est assuré par le directeur des études, comprend, outre le directeur général qui le préside, le directeur des études, les directeurs de département, les responsables de cycle, le directeur technique et quatre représentants des élèves élus pour un an ».

³⁵ 2/3 des candidats postulent pour les départements scénarios et réalisateurs.

³⁶ Il met à disposition de façon différenciée selon les destinataires des informations générales ou des guides techniques ; compte-rendu, conventions, données chiffrées, documents d'information et d'accueil.

L'établissement ne dispose pas d'un système de gestion intégré. Les outils de gestion sont disparates et ne sont pas interconnectables³⁷. Depuis 2020, la Fémis s'est engagée dans le chantier important d'acquisition progressive des différentes briques³⁸ d'un système de gestion de la scolarité³⁹.

Le comité regrette vivement que l'école n'envisage que pour 2025, l'acquisition d'un nouveau logiciel de gestion, qui permettrait également la dématérialisation de la chaîne financière, des signatures et l'amélioration des procédures de commande publique.

Enfin, la Fémis ne dispose pas d'un outil complet de gestion RH qui permettrait un suivi de carrière plus efficace.

Concernant ses obligations en matière de cybersécurité, l'établissement, qui a procédé au recrutement d'un nouveau responsable de service informatique en 2022, s'appuie sur le réseau des directeurs des systèmes d'information du ministère de la Culture, qui le fait bénéficier de ses alertes et ses conseils.

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

5 / L'établissement porte une politique de la qualité qui devrait être généralisée

L'établissement s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue : il a mis en œuvre en 2022 une cartographie des risques financiers, budgétaires et comptables et il a fait approuver en CA un plan d'action.

Plusieurs activités ont donné lieu à une formalisation des procédures : dialogue de gestion interne, procédures d'achats, processus de recrutement des salariés permanents, sécurisation de procédures par l'automatisation de certains processus (dématérialisation des concours, conventions de stages), obtention du label de qualité Qualiopi pour la formation professionnelle. Des améliorations sont en cours ou en projet comme la mise en place d'une comptabilité analytique en coûts complets pour la formation continue et l'amélioration de la qualité de l'accueil (déploiement de la démarche SP+⁴⁰). Les différentes améliorations font l'objet de groupes de travail sur chacun des points.

Cependant, la démarche actuelle est limitée à quelques domaines d'activité et n'intervient que sur quelques processus sans lien avec une cartographie des risques plus générale.

Le comité recommande la mise en place d'un comité de pilotage pour déployer une politique globale de la qualité, articulée avec la cartographie des risques et dotée de la définition d'objectifs et d'indicateurs mesurables, permettant un suivi de la stratégie.

³⁷ L'outil financier et comptable utilisé, SIREPA, est obsolète et la DAF a dû mettre en place en 2023 sur Excel un état de suivi budgétaire qu'elle adresse deux fois par an à chaque direction et à la DG, pour leurs besoins de pilotage. De même, en l'absence de possibilité de déversement de la paye dans SIREPA, les données sont ressaisies à la main.

³⁸ Dématérialisation de la gestion des concours en 2020, conventions de stages obligatoires des étudiants et gestion des inscriptions des stagiaires de formations continues en 2021, prospection en matière de collecte de la taxe d'apprentissage auprès de 15 000 sociétés en 2022.

³⁹ Utilisé également par le conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (Système de gestion OASIS développé par la société Aouka).

⁴⁰ Programme d'amélioration continue des services publics.

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

6 / La mise en œuvre de la stratégie de l'école doit composer avec une situation budgétaire très fragile

Le budget de l'établissement est d'environ 13 M€ en 2023. Malgré un volume de subventions important et une réelle dynamique de ressources propres (avec une augmentation d'environ 27 % entre 2020, point le plus bas, et 2022)⁴¹, la situation financière de la Fémis est particulièrement préoccupante.

Les dépenses de personnel sont restées relativement stables jusqu'en 2022, mais ont augmenté de 7,2 % en 2023, en partie en raison de la progression du point d'indice, qui pèse sur les salaires des permanents comme sur ceux des intervenants. Leur part dans les dépenses de fonctionnement entre 2019 et 2023 reste toutefois stable autour de 62 %.

En 2023, les recettes prévues sont en augmentation de 8 % par rapport au budget initial 2022. Elles sont constituées à près de 76 % de subventions de l'État qui, après une baisse en 2018 et une période de stagnation jusqu'en 2022, progressent de 13 %, notamment parce qu'elles intègrent une compensation de l'augmentation des coûts de l'énergie en 2022.

Le développement des ressources propres et leur sécurisation constituent l'un des engagements pris par l'école dans le cadre de son contrat d'objectifs et de moyens 2021-2023. Son dynamisme lui permet de maintenir un niveau élevé de financement propre, en progression sur plusieurs champs : notamment la formation continue (qui passe de 400k€ en 2016 à 772 k€ en 2022, soit 34 % des ressources propres) ou les réponses aux appels à projets (de 153 k€ en 2016 à 343 k€ en 2020, 15 % des ressources propres), malgré la baisse globale récente.

Les ressources propres inscrites au budget se montent à 2,3M d'€ ; elles constituent près de 18 % du total des recettes et sont en diminution par rapport au budget de l'année antérieure de 10 % pour tenir compte du résultat réel de 2022. Comme il a été dit plus haut, l'établissement se heurte à une limite en raison du nombre insuffisant de personnels qu'il peut affecter à cette mission.

Depuis quelques années déjà, les budgets consacrés à la production des films des étudiants sont inchangés ou à la baisse, contraignant les étudiants et les personnels de la Fémis à consacrer une partie de leur temps à trouver des solutions alternatives moins coûteuses et à faire appel au bénévolat.

La capacité d'autofinancement reste donc largement négative avec pour conséquence une baisse du fonds de roulement, de la trésorerie, une difficulté à mener une réelle politique d'investissement et, de ce fait, une totale dépendance aux subventions d'investissement dont les montants (100 k€) sont par ailleurs très éloignés des besoins réels de l'école.

A la date de la visite, les projections du budget initial pour 2023 prévoyaient un montant de fonds de roulement égal à six jours de fonctionnement.

Les récentes discussions avec le CNC permettent toutefois d'entrevoir des améliorations : un complément de subvention a été accordé pour l'exercice 2023 pour un total de 10,291 M€ (+13 % par rapport à 2022) et un accord a été obtenu pour 2024 pour une nouvelle augmentation pour un total de 11,838 M€ (+15 % par rapport à 2023), l'ensemble étant rebasé pour la détermination des dotations à venir, et pour la mise en place d'une subvention d'investissement exceptionnelle de 360 k€ en 2024.

L'école a également obtenu l'assurance de signer avec le CNC un contrat d'objectifs, de performance et de moyens incluant des engagements en termes de financement.

⁴¹ Cf. compte financier 2022.

Ces perspectives encourageantes ne dispensent pas l'école, dont les ressources propres peinent à progresser, de s'interroger sur son modèle économique, ses marges de manœuvre et la soutenabilité de son dispositif de formation.

Malgré un service financier faiblement doté, la gestion financière et comptable est performante et parfaitement maîtrisée. La DAF (direction administrative et financière) couvre les fonctions financières, les ressources humaines, la paye et le service environnement de travail. Elle représente 12 ETP, dont 3,5 pour le service financier, 2 pour les RH, 1 pour la paye (les autres personnels étant affectés au service environnement de travail). L'agent comptable est celui du CNC en adjonction de service. Il est présent une demi-journée par semaine. **Malgré le faible effectif affecté à cette fonction, l'ensemble des documents mis à disposition du comité d'experts témoigne de la maîtrise et du professionnalisme de l'école et de ses services.** Les rapports joints à l'appui des budgets comme des comptes financiers sont éclairants et exhaustifs, parvenant à concilier les contraintes liées à la GBCP⁴² et la comptabilité budgétaire avec une analyse fine de la situation patrimoniale de l'établissement.

Celui-ci n'a pas mis en place des outils de mesure du coût des formations. Le suivi et la maîtrise de la soutenabilité de l'offre de formation sont assurés par l'encadrement des montants affectés à chaque département pour les dépenses de fonctionnement et la rémunération des intervenants. Les taux de rémunération sont forfaitaires par demi-journée ou journée, en moyenne plus faibles que les taux de vacation universitaires et plus faibles que ceux de la formation continue⁴³. Ils ne sont pas remis en question par les intervenants.

Une comptabilité analytique est en projet dans le cadre de l'activité de formation continue dont il est, en l'état, difficile de déterminer l'apport au résultat financier de l'école. Le comité recommande d'étendre ce projet à l'ensemble de ses centres de coûts notamment pour déterminer plus précisément ses tarifs. À tout le moins, la Fémis devra s'outiller davantage pour introduire dans la détermination de ses tarifs de formation continue la part réelle des charges de structure.

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

7 / La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement malgré de nombreuses contraintes

La gestion des ressources humaines a fortement progressé au cours de la période contractuelle ; mais, conduite par un service trop faiblement doté, elle reste encore insuffisamment professionnalisée.

Les rémunérations servies au titre des intervenants extérieurs correspondent au coût d'environ 32-33 ETP (équivalent temps plein).

En cohérence avec le choix de s'appuyer exclusivement pour ses formations sur des professionnels reconnus, le processus de recrutement a été particulièrement travaillé et il a fait l'objet d'une formalisation précise⁴⁴. La direction est attentive au niveau de féminisation qui se situe à 65 %. Cet indicateur est intégré au processus de recrutement⁴⁵.

⁴² Gestion budgétaire et comptable publique.

⁴³ Formation initiale : journée : 235,31 € Heure : 52,71 € ; Formation continue : heure : 65,89 €.

⁴⁴ Choix des recruteurs, organisation (entretiens successifs associant représentant du service des RH/DAF et direction métier puis DG), élaboration de supports d'entretien.

⁴⁵ Idem.

Les personnels permanents occupent des fonctions de direction, des fonctions support ou de soutien. Leur nombre est étroitement corseté par un plafond d'emploi très réduit de 62 ETP. Un soin particulier est apporté au recrutement des directeurs de département pour attirer une diversité de profils.

Le comité d'évaluation observe que la répartition des personnels permanents est particulièrement défavorable aux fonctions support⁴⁶.

En raison de son faible effectif, le service des RH n'a formalisé ni un plan de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et compétences (GPEEC), ni un plan de gestion prévisionnelle des emplois et parcours professionnels (GPEPP). En revanche, il tient compte des besoins des formations des personnels et des permanents en lien avec la stratégie de l'établissement⁴⁷.

S'agissant des professionnels intervenant à la Fémis (près 1000 par an), il n'y a pas eu jusqu'à présent de formation. Néanmoins, un premier pas a été fait avec l'organisation en 2020-2021 de formations sur l'utilisation des outils pour les cours en distanciel durant la période de confinement.

L'établissement dispose de peu de leviers de gestion des ressources humaines : il se concentre davantage sur la qualité de vie au travail. Le plafond d'emploi très restrictif ne permet pas de renforcer les équipes. Le sentiment d'être en sous-effectif structurel est vivement ressenti parmi les personnels et constitue l'un des sujets de tension entre la direction et les représentants du personnel au CSE⁴⁸.

Après une période délicate et vraisemblablement traumatisante liée au licenciement du secrétaire du CSE, la direction de la Fémis s'efforce désormais d'améliorer le dialogue social au sein de l'école, en premier lieu dans le CSE. Des mesures ont été prises pour améliorer l'action sociale et la qualité de vie au travail : un accord est intervenu sur le télétravail, ainsi que sur l'indemnité de mobilité durable.

Concernant les intervenants extérieurs, qui ne sont pas représentés au CSE, l'école souligne la difficulté de les associer à la vie de l'établissement. En dehors d'une représentation au sein du CA et du conseil professionnel, l'établissement indique n'avoir pas encore trouvé la formule adéquate qui permettrait une implication plus importante de ces personnels⁴⁹.

La cellule psychologique proposée par le ministère de la Culture est accessible aussi aux salariés de la Fémis, comme c'est le cas pour les autres écoles d'art, dans le cadre notamment de la prévention des VSS.

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

8 / Les locaux sont centraux et stratégiques mais peuvent entraver son développement.

Depuis 1999, la Fémis occupe rue Francœur les locaux emblématiques des anciens studios Pathé, propriété de la Ville de Paris. L'école dispose d'une surface hors œuvre nette (SHON) de 9,835 m². Elle est signataire de deux baux :

- un bail commercial avec la Régie immobilière de la ville de Paris (RIVP) concernant le 6 rue Francœur, pour une surface d'environ 9 300 m²⁵⁰ ;

⁴⁶ À partir du rapport SECAFI de janvier 2023 sur les données 2021 : Direction générale 13 %, DAF 20 %, soutien 67 %.

⁴⁷ Un plan de développement des compétences étant élaboré en lien avec les représentants du personnel dans une commission spécialisée sur la formation et mis en œuvre chaque année.

⁴⁸ Comme l'illustrent les échanges entre la direction et le CSE à la suite du rapport produit en Janvier 2023 par SECAFI sur la politique sociale et les conditions de travail et emploi.

⁴⁹ Ils peuvent cependant participer aux groupes de travail nombreux créés par la Fémis pour assurer une participation la plus large possible à la vie de l'établissement.

⁵⁰ Pour une durée de 25 ans à compter du 1er mars 1999 (échéance en 2024). Le loyer est révisable chaque année sur la base de l'indice du coût de la construction.

- un bail avec la société en nom collectif (SNC) Saint-Michel (SNC constituée entre la RIVP et les propriétaires du 4 rue Francœur) pour les locaux situés dans cette rue.

Le montant des loyers constitue une très lourde charge, qui augmente de façon importante du fait d'un taux d'indexation fondé sur l'indice du coût de la construction. C'est la raison pour laquelle la Fémis a entamé en 2021 des échanges avec la RIVP afin de relier les augmentations à l'indice des loyers des activités tertiaires plus favorable et ainsi réduire ses coûts annuels. Le sujet n'a pas été tranché à ce jour.

L'école a élaboré pour la période 2019-2022 un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), qui dresse un état des lieux très complet. La révision du SPSI pour les trois prochaines années est en cours. Après la mise en œuvre de deux plans précédents⁵¹, la Fémis a continué à élaborer et mettre en œuvre un programme d'investissement pluriannuel tenant compte des besoins pédagogiques et des évolutions de la profession et des technologies. **Néanmoins, sans engagement de la tutelle, sans autofinancement possible, la Fémis est aujourd'hui entièrement dépendante des subventions d'investissement de l'État.**

La Fémis est confrontée à un manque d'espace et de salles malgré des aménagements et des transformations d'espaces ces dernières années. Le principe de mutualisation des espaces mis en place pour optimiser les locaux engendre des tensions entre directions et entre salariés. De plus, certains locaux sont inadaptés aux intervenants et salariés à mobilité réduite (infirmerie, loges) et plusieurs plateaux techniques sont au maximum de leurs capacités en année scolaire.

Compte tenu des activités déjà existantes et de celles espérées par « La Grande Fabrique de l'Image », et pour éviter une extension des locaux proposée par la RIVP, qui aurait eu pour effet une augmentation des loyers, la direction de l'école a mis en place un groupe de travail sur l'optimisation des locaux. Ce groupe, réuni une dizaine de fois, a présenté ses propositions au CSE en novembre 2022.

La réponse positive au projet déposé dans le cadre de l'appel à projets « La Grande Fabrique de l'Image », permet à l'école d'entamer en 2024 sinon la réalisation de tous les travaux, du moins d'une partie de ceux qui ont été proposés par le groupe de travail, notamment la création d'une infirmerie et d'une loge accessible aux personnes à mobilité réduite.

L'école est très engagée en faveur du développement durable, et intègre ces enjeux dans son offre de formation et sa politique de recherche. Après un audit énergétique réalisé en 2011 par Veritas, une partie des préconisations a été mise en œuvre⁵². Mais le bâtiment a fait l'objet d'un diagnostic de performance énergétique (DPE) qui n'a pas mis en évidence d'améliorations permettant d'augmenter la performance énergétique avec une rentabilité suffisante. Le **comité estime dès lors que la formalisation du plan de sobriété énergétique devra être approfondie pour atteindre de meilleurs résultats.**

⁵¹ L'un portant sur les matériels de cinéma et l'autre pour le bâtiment et les mobiliers qui ont permis à l'École d'assurer son passage au cinéma numérique.

⁵² Notamment le remplacement des chaudières par des chaudières à condensation.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- La grande notoriété nationale et internationale de l'école, qui sait adapter son action aux enjeux sociétaux actuels.
- La forte implication des personnels, animés par le goût du travail avec les étudiants, et par un sentiment d'appartenance à l'école et à ses missions.
- Les liens étroits avec les milieux professionnels, qui sont également impliqués dans les instances.
- Un suivi actif et positif de l'école par le CNC et le ministère de la Culture.
- Un montant élevé des ressources propres malgré une baisse en fin de période.
- Le rebasage de la subvention d'investissement.

b) Faiblesses

- Un manque de positionnement explicité.
- Un financement insuffisant, qui fragilise la situation budgétaire (fonds de roulement faible et déficit structurel), malgré des perspectives d'amélioration.
- Un personnel surchargé dans une école confrontée au plafond d'emploi, notamment sur les fonctions support, ce qui handicape la recherche de nouveaux partenariats, faute d'agents pour en suivre le développement.
- L'absence, en termes de plan de formation du personnel, de GPEEC et d'une GPEPP.
- Une diversité sociale en progression relative.

c) Recommandations

- Préciser la place de l'école au regard des formations proposées par d'autres écoles et mettre en évidence les spécificités fortes de son enseignement.
- Moderniser les outils de gestion, et étendre la cartographie des risques (limitée aux finances) à l'ensemble des activités.
- Améliorer le dialogue social interne.
- Définir une politique de tarification de la formation continue en s'appuyant sur une meilleure analyse des coûts.

Recommandation s'adressant à la tutelle

- Réviser le plafond d'emploi par lequel les recrutements indispensables à l'école sont empêchés, dans le cadre d'un nouveau contrat pluriannuel d'objectifs, de moyens et de performance.

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

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

1 / Une offre de formation dont la pédagogie est en renouvellement constant, avec une réforme ambitieuse qui manque encore parfois de cohérence

L'offre de formation initiale couvre tous les métiers de chefs de poste en cinéma, ce qui la rend très lisible, avec des départements complémentaires (réalisation, scénario, production, image, son, montage, décor et scripte).

Dans le champ artistique, la transmission de savoir-faire court souvent le risque de la reproduction de pratiques instituées. Or l'organisation de la Fémis, fondée sur l'enseignement par la profession et des intervenants non permanents, renouvelle en permanence la pédagogie et permet à l'école d'être réactive, en forte adéquation avec les enjeux contemporains de la création cinématographique. Elle privilégie une pédagogie de projets en petits groupes. Les promotions sont incitées à travailler ensemble, ce qui est un point fort de la politique de formation. L'approche par compétences s'est formalisée au cours de la période de référence⁵³. Cependant, au sein de cette architecture, la place du département Analyse et culture cinématographique, qui ne forme pas à un métier précis, contrairement aux autres départements, est moins perceptible.

Pendant la période de référence, l'établissement a lancé une réflexion sur l'évolution de son offre de formation initiale, les premières décisions ayant été prises en 2023. Le département réalisation, qui est au cœur de l'identité de l'école et occupe une place centrale dans la pédagogie, a manifesté certaines fragilités⁵⁴ auxquelles il convenait de remédier. Par ailleurs, le temps de cursus commun à tous les départements a été allongé à un an, pour permettre un fonctionnement plus collectif⁵⁵. Lors de cette première année, des moments d'exploration – hors études cinématographiques – sont programmés, comme des conférences ou des visites de musée. Enfin la recherche de pluridisciplinarité s'appuie sur le partenariat avec PSL, qui a conduit à la mise en place d'un séminaire entre le Conservatoire national supérieur d'art dramatique et la Fémis⁵⁶.

La réforme pédagogique est envisagée autour des dimensions collaboratives et des enjeux de création collective. Ce changement de perspective de la perception du métier de réalisateur est nécessaire après l'importante sélectivité du concours. Il offre la possibilité d'un décentrement de la position d'auteur pour remettre l'apprentissage au cœur de la formation, ce qui implique également d'introduire la possibilité de l'échec.

La réforme est mise en œuvre par l'équipe pédagogique et administrative de l'établissement de manière concertée, ce qui constitue un point fort. Son déploiement sur les années à venir devra être suivi de près, en continuant de privilégier l'échange.

Le comité recommande de poursuivre cette réforme, qui relève d'une véritable réflexion sur la formation de collaborateurs de création en privilégiant la dimension humaine des métiers dans l'approche de la création.

⁵³ Entretiens.

⁵⁴ Annexe A de la note stratégique à 5 ans.

⁵⁵ Entretiens.

⁵⁶ Voir site : <https://semaineinterecoles.wordpress.com/>

En parallèle, le comité recommande de prévoir une évaluation des enseignements qui soit cohérente avec la nécessaire inscription des réalisateurs dans un processus d'apprentissage :

- **En s'appuyant sur les possibilités offertes par l'accréditation au grade de master de façon à proposer des équivalences à l'étudiant en situation d'échec (le redoublement est pour l'instant impossible⁵⁷) ;**
- **En envisageant d'apposer des mentions sur le diplôme de fin d'études⁵⁸.**

Le comité recommande que la réforme pédagogique aboutisse à une meilleure lisibilité de l'offre, faisant apparaître la cohérence entre les différents départements et l'importance du département Analyse et culture dans la construction d'une culture commune.

2 / Une formation continue riche, mais isolée et limitée par le manque de personnel et d'espace

L'offre de formation continue est structurée depuis 1996 autour de trois domaines : scénario, écriture documentaire et direction d'exploitation cinématographique. Elle s'est développée pendant la période de référence sur la série et la production, l'ensemble ayant fait l'objet d'une démarche de certification. L'offre de formation continue, est perçue comme pilote pour les autres écoles d'art de PSL⁵⁹. La stratégie de développement répond aux besoins du milieu professionnel, en privilégiant les formations en écriture et en création⁶⁰. L'offre de formation continue forme un large éventail de types d'organisation pédagogique suivant les objectifs visés. Le présentiel est favorisé.

Le plateau technique de la Fémis est réservé à la formation initiale. L'offre de formation continue a été développée en complémentarité de l'offre de formation initiale, en veillant à ne pas lui faire concurrence⁶¹. Il existe seulement des liens informels entre formation continue et formation initiale. **Le comité recommande de les formaliser davantage, notamment à travers la mise en place de conseils de perfectionnements communs.** Le développement de la formation professionnelle est limité par le manque d'espace au sein de l'école, mais aussi par le manque de personnel. **La charge de travail est importante et le recrutement d'une personne supplémentaire dans le service serait nécessaire.**

3 / Un lien entre formation et recherche à consolider

L'articulation entre la recherche et la formation a significativement progressé pendant la période de référence. La rédaction d'un mémoire de recherche de fin d'études est demandée au sein de plusieurs départements. L'exigence d'un mémoire est absente des départements scénario et réalisation, mais une réflexion est en cours pour demander également aux étudiants de ces départements un « carnet de recherche » leur permettant de réfléchir à leur démarche⁶². Les étudiants bénéficient de cours de méthodologie et de suivi de mémoire par des enseignants-chercheurs et par la responsable de la recherche⁶³. Ils peuvent s'appuyer sur un guide du mémoire très complet. Les étudiants profitent d'un centre de documentation de petite taille, mais qui les accompagne de façon personnalisée⁶⁴. La politique d'acquisition menée par la documentaliste est en lien direct avec le contenu des enseignements. Les élèves ont également accès aux ressources du pôle Documentation et diffusion des savoirs de PSL. Le mémoire, qui est bien intégré dans la pédagogie de l'école, est l'objet d'attentions non seulement de la part de la responsable de la recherche, mais aussi de la responsable de quatrième année et des directeurs des départements où il est demandé.

Le comité recommande l'introduction du mémoire pour le département scénario et réalisation comme moyen, pour les étudiants, de réfléchir à leur pratique et à leur place dans la production artistique. Ce travail de recherche peut également faciliter l'insertion professionnelle des étudiants qui valorisent leurs expériences

⁵⁷ Voir règlement des études p. 13.

⁵⁸ Voir PV de diplôme.

⁵⁹ Entretiens.

⁶⁰ Entretiens.

⁶¹ Entretiens.

⁶² Annexe 7 et entretiens.

⁶³ Suivant les départements, RAE, p.32.

⁶⁴ Entretiens.

pratiques, tout en mobilisant une capacité réflexive sur les écritures, le métier et les dimensions collaboratives de la création cinématographique.

Le département Analyse et culture cinématographique, dirigé par une professeure d'Université, habilitée à diriger des recherches, a un rôle crucial à jouer pour l'adossement à la recherche. Cet espace permet de développer une pensée sur la pratique en réduisant l'opposition entre les perspectives théoriques et professionnelles, tout en préparant les étudiants à aborder la complexité du monde artistique en même temps que celle de l'industrie. L'autonomie de l'étudiant-praticien commence par ses capacités à développer une analyse critique personnelle des différents courants esthétiques, et à se saisir de chaque étude de cas (démarches de cinéastes, œuvres) pour réfléchir à son engagement personnel dans la création et la société.

Le comité encourage le développement des initiatives qui permettent d'intégrer progressivement une pratique de la recherche à différents niveaux et ce, dès le tronc commun.

Le comité recommande également de s'appuyer sur les apports méthodologiques du doctorat SACRe pour construire un meilleur adossement à la recherche au sein de l'école. Réduire la distance entre la recherche artistique et la recherche sur la création nécessite de réenvisager le rapport aux standards académiques, ce que facilite l'expérience de SACRe. **Le comité recommande l'intervention ponctuelle de doctorants faisant partie de SACRe dans la formation initiale.**

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

4 / Une organisation pédagogique qui tente de conjuguer continuité et variété

Le choix fait par la Fémis de s'appuyer sur des intervenants professionnels, régulièrement renouvelés, a l'avantage de confronter en permanence les étudiants à leur futur milieu et à des points de vue variés. Il comporte le risque de la discontinuité pédagogique et de l'éparpillement. Ce risque est compensé par l'existence de documents-cadres comme les cahiers des charges des exercices ou le livret de l'étudiant⁶⁵ qui met en évidence une progression pédagogique dans le cursus pour aller vers plus d'autonomie⁶⁶. L'existence d'une équipe de permanents très impliqués sur le plan pédagogique est essentielle : la direction des études, au premier chef, qui élabore le parcours de formation en lien avec les directeurs de département, mais aussi les responsables d'années, qui sont au plus près des étudiants, tout comme les responsables de cursus et les chefs de projets de formation professionnelle (pour la formation continue). Les membres de la direction technique accompagnent également les apprentissages pour ce qui concerne l'utilisation du matériel⁶⁷.

Les pratiques pédagogiques sont variées et se structurent autour d'une pédagogie par exercices, qui favorise le travail en groupe. La mise en place de partenariats avec des industries techniques permet des prêts de matériels aux étudiants, ainsi que l'organisation d'ateliers spécifiques⁶⁸. La priorité est donnée au présentiel.

Une de forces de l'école est l'implication de l'ensemble de son personnel dans la pédagogie et le suivi des étudiants. Cela étant, le comité recommande de laisser une place plus importante aux intervenants extérieurs dans les Conseils, étant donné leur importance dans la pédagogie de l'école.

La formation initiale a obtenu l'accréditation au grade de master. Le prochain chantier est l'inscription au registre RNCP. Cette trajectoire est structurante pour une formation qui manifeste la volonté de correspondre au cadre réglementaire. Elle peut s'appuyer sur l'expérience, dans ce domaine, de la formation continue, qui a déjà obtenu les certifications. Cependant, la structuration a ses limites et il est nécessaire de conserver des intitulés relativement larges pour les UE afin de préserver la souplesse d'une pédagogie par exercices.

⁶⁵ Livret de l'étudiant et cahier des charges de l'exercice première mise en pratique.

⁶⁶ Livret de l'étudiant et entretiens.

⁶⁷ Entretiens.

⁶⁸ Entretiens.

La petite taille de la Fémis lui permet d'être agile et de s'adapter à chaque promotion d'étudiants et aux évolutions du monde professionnel.

5 / Une mobilité internationale cohérente avec la pédagogie

L'ouverture de la formation à l'international s'appuie sur la participation aux réseaux du Cilect et du Geect, qui permettent de nouer des partenariats avec d'autres écoles de cinéma⁶⁹. La formation initiale comporte un module en anglais. L'école indique que l'enseignement de l'anglais prendra plus d'importance dans la formation à l'avenir, ce qui est un point positif pour l'insertion professionnelle, l'accueil d'étudiants étrangers et donc l'internationalisation des formations.

La mobilité internationale des étudiants a réussi à s'organiser de manière satisfaisante selon les contraintes pédagogiques autour d'accords **d'échanges par département** avec d'autres écoles de cinéma⁷⁰, les étudiants se déplaçant en promotion⁷¹, une fois pendant leur scolarité. **Des mobilités individuelles n'ont pas de sens eu égard à la pédagogie de groupe de l'école.** En formation continue, les Ateliers Ludwigsburg-Paris, programme d'un an consacré à la production et distribution européenne, associant la Fémis et la Filmakademie, sont particulièrement ouverts à l'international.

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

6 / Des formations attractives, mais une démarche d'ouverture à amplifier

La formation initiale est très attractive, avec entre 1500 et 2000 candidats chaque année aux différents concours, même si le nombre de candidats pour le nombre de places disponibles varie selon les départements⁷². En 2020, pour le concours général, on compte 1268 candidats inscrits et 37 admis (soit 2,8 %), avec une certaine disparité selon les sections, le taux d'admission en réalisation étant de 0,8 % et en son de 18,7 %. L'attractivité du concours à l'international a été améliorée par la dématérialisation des épreuves, une simplification administrative et, comme pour l'université d'été, du relais de MEAE auprès du réseau des Attachés audiovisuels à travers le monde. **Un des objectifs de la Fémis est de recruter des étudiants ayant une plus grande diversité de profils⁷³. Cet objectif a, en partie, été atteint, mais demande de poursuivre les efforts engagés.** Depuis 2017, le concours a été transformé par petites touches, en diversifiant le profil des correcteurs et en faisant moins de place au savoir et davantage à la créativité dans les critères de sélection⁷⁴. Le dispositif « Égalité des chances » est efficace, mais seuls 15 lycéens en sont bénéficiaires pour une soixantaine de postulants chaque année⁷⁵. Le programme de La Résidence, qui s'adresse à des candidats ne remplissant pas les conditions de diplôme pour s'inscrire au concours général, passe d'une durée d'un an à deux en 2022, ce qui met en difficulté son financement, mais renforce la formation des étudiants de ce cursus⁷⁶.

Le comité recommande de s'appuyer sur l'expérience de La Résidence pour repenser le concours, son ouverture à la diversité, de façon à ne proposer, à terme, qu'un seul cursus.

⁶⁹ Pour la mobilité des étudiants, mais aussi l'organisation d'exercices commun en montage. Entretiens.

⁷⁰ La liste est dans l'annexe 26. On peut citer *Columbia University*, *l'Insas*, *La DFFB*, *l'ECAL* ou la *Tokyo University of the Arts*. Voir VAE p. 37.

⁷¹ Entretiens.

⁷² Cf. bilan des concours.

⁷³ Bilan du contrat d'objectifs et de performance 2016-2018, note stratégique à 5 ans 2022-2027 et entretiens.

⁷⁴ Entretiens.

⁷⁵ Entretiens.

⁷⁶ Entretiens.

7 / Des formations proches des milieux professionnels insuffisamment connues

La formation continue est un accélérateur de carrières⁷⁷ pour les professionnels et répond aux demandes de secteurs en évolution rapide tout en maintenant une exigence portée par les missions de l'école. La qualité et l'efficacité de l'offre de formation continue ont un impact immédiat sur les différents secteurs en formant des professionnels de l'écriture de séries aptes à intégrer des équipes dès la sortie du stage. Les résultats obtenus dans l'Atelier documentaire influent en qualité sur la production française (et européenne) de documentaires de création.

La formation continue est sélective, mais beaucoup moins connue que la formation initiale (cf. référence 4). L'attractivité s'appuie sur « le bouche-à-oreille » des stagiaires, ainsi que sur l'AFDAS⁷⁸ pour les formations certifiées. Le comité note une difficulté à répondre aux besoins du milieu professionnel, que ce soit en termes de format, avec des modules plus courts, ou en termes de domaines et de compétences, car le personnel engagé manque de temps et de moyens pour prospecter.

Le comité recommande de développer la communication spécifique à la formation continue, qui doit être davantage identifiée par le milieu professionnel.

En formation initiale, l'insertion professionnelle est élevée avec 90 % des étudiants ayant trouvé un emploi dans les neuf mois suivant leur sortie de la Fémis, selon l'étude d'insertion réalisée en 2019. L'insertion est surtout très importante pour les départements techniques⁷⁹. Former les étudiants au plus près de la réalité du métier demande une adaptation constante en équipements et les étudiants bénéficient d'un plateau technique de qualité. Les partenariats avec les industries techniques, la présence de professionnels en activité permettent de construire une offre de formation très réactive par rapport aux évolutions professionnelles.

On note un manque d'espace, compensé par la localisation au cœur de Paris, qui facilite les tournages et la venue d'intervenants professionnels. Le manque de place dans les locaux devrait être atténué par les travaux prévus qui vont réorganiser l'espace⁸⁰.

Cependant, en ce qui concerne la formation initiale, la volonté de former aux métiers de chefs de poste doit être réinterrogée face à la réalité de l'insertion professionnelle, qui débute souvent à des échelons comportant moins de responsabilités. **La mise en place d'une formation plus approfondie d'assistant de réalisation au sein du département réalisation pourrait améliorer l'insertion professionnelle des diplômés de ce département⁸¹. Le comité recommande également d'introduire une formation plus approfondie sur le droit du travail et le droit d'auteur selon les départements⁸².**

L'insertion professionnelle à la sortie de l'école est accompagnée par la Fémis avec la possibilité pour les sortants de se faire prêter du matériel en déposant un dossier. **L'existence d'un réseau d'anciens étudiants est très positive, mais encore insuffisamment formalisée.** Les réseaux des anciens stagiaires des différentes formations continues sont très actifs, mais fonctionnent de façon distincte les uns des autres.

⁷⁷ Entretiens.

⁷⁸ Opérateur de compétences des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement.

⁷⁹ Voir étude d'insertion.

⁸⁰ Ces travaux sont financés par l'obtention du projet La grande fabrique de l'image.

⁸¹ Entretiens.

⁸² Entretiens et étude d'insertion p. 29.

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

8/ Une réflexion pédagogique constante à repenser en ce qui concerne l'évaluation des enseignements par les étudiants

Le directeur des études joue un rôle central dans le pilotage. Il élabore les programmes en collaboration avec les directeurs de départements. Il assure le secrétariat du comité des études, du conseil professionnel et du conseil pédagogique. Cette structuration apporte de la cohérence. Les responsables d'années et de cursus assurent le suivi des étudiants et des intervenants⁸³ au quotidien.

La réforme en cours a fait l'objet de nombreuses réunions. Ce climat de réflexion et d'échange est propice à la communication entre les membres de l'équipe permanente.

Le comité recommande de repenser le système d'évaluation des enseignements par les étudiants, qui doit devenir plus systématique et anonyme. Le faible nombre d'étudiants pourrait donner, à tort, l'impression qu'un dialogue informel peut suffire. Il existe certes des moments d'échanges, en particulier avec les délégués des promotions, mais le comité s'interroge sur les modalités que prend l'évaluation lors des deux moments où les étudiants sont officiellement sollicités. D'une part, chaque année, l'étudiant rédige une autoévaluation, qui mêle une évaluation de son parcours personnel, et une évaluation des enseignements qu'il a suivis. Le comité propose de séparer les deux exercices, et de rendre autant que possible anonyme le second. D'autre part, en fin de cursus, l'étudiant écrit un bilan, qui est transmis au jury, au risque que cela soit pénalisant⁸⁴. Le comité incite l'établissement à modifier cette situation.

Actuellement, les travaux sont disponibles et classés par année et type de réalisation, et non par étudiant. **Le suivi des étudiants pourrait également être amélioré par la mise en place d'un dossier de type portfolio.**

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

9 / Une vie étudiante et de campus cohérente et soutenue par l'établissement, avec une marge de développement certaine

Bien que la politique de développement de la vie étudiante et de la vie de campus ne s'appuie pas à ce jour sur un schéma directeur, elle est structurée autour du fort partenariat avec PSL. Celui-ci permet aux étudiants de la Fémis l'accès à de nombreux services de qualité que la Fémis ne pourrait pas offrir toute seule, en particulier pour le sport et les services de santé (téléconsultations, cellule d'écoute, etc.). Le constat d'utilisation de ces services par les étudiants est cependant contrasté : si une majorité des étudiants de la Fémis ne fait pas aujourd'hui pleinement appel aux services de PSL, en revanche les étudiants en ayant profité rapportent la qualité de ceux-ci. **Le comité recommande à l'établissement de procéder à un travail d'identification des raisons menant à la sous-utilisation de ces services, afin d'établir les actions à entreprendre pour améliorer leur taux d'utilisation.**

De nombreuses bourses et aides sociales à destination des étudiants existent et sont attribuées chaque année à une part significative de l'effectif de l'école, entre un tiers et 40 % des étudiants en bénéficient. Le comité note la diversité des bourses (bourses enseignement supérieur, aide ponctuelle, ASAAC⁸⁵, bourses de la Fondation Vallet...) permettant de répondre aux différentes situations dans lesquelles les étudiants sont amenés

⁸³ Entretiens.

⁸⁴ Entretiens.

⁸⁵ Bourse ASAAC : aide spécifique allocation annuelle culture, délivrée par le ministère de la Culture.

à en demander. Le comité note également l'accompagnement fort de l'établissement dans l'obtention de ces bourses.

Le développement de la vie étudiante s'appuie principalement sur le Bureau des étudiants (BDE) qui est en charge de la majorité des activités extra-scolaires à la Fémis : week-end d'intégration, tournois sportifs, fête de la musique, etc. Ce BDE reçoit chaque année une subvention de l'établissement à hauteur de 7500 €. Deux ciné-clubs, sous l'égide du BDE, participent également activement à la vie de campus à travers l'organisation de projections, débats, et autres événements. L'établissement ne bénéficie donc pas d'un tissu associatif important, ce qui est dû en grande partie à sa taille et au manque de temps qu'ont les étudiants à y consacrer. **Cependant, le comité note l'engouement des étudiants pour la semaine d'activités partagées avec d'autres étudiants de PSL, et y voit un axe de développement de la vie étudiante intéressant pour l'établissement.**

L'établissement propose un accompagnement aux étudiants internationaux intégrant la Fémis. Cet accompagnement s'effectue, selon les programmes et les cas de figure, par l'école, les services de PSL ou encore Campus France pour le campus d'été. La Fémis regrette cependant le manque de solutions à proposer aux étudiants venant pour de courtes périodes et ayant des difficultés de logement. Ce constat est partagé par le comité qui encourage l'établissement à progresser dans la recherche de partenaires associatifs adaptés. **Le comité salue cependant la politique de qualité de l'accueil des publics internationaux, qui contribue à l'attractivité de l'école.**

Les étudiants sont impliqués dans la gouvernance et dans la vie démocratique de l'établissement à différents niveaux : au sein des instances statutaires, au travers des délégués élus se réunissant toutes les six semaines avec la direction de l'établissement, mais aussi au sein des commissions d'attribution des bourses, du fonds d'urgence, de la commission Festivals et de la commission déterminant les moyens alloués aux films. Les étudiants sont dans l'ensemble bien informés des formes de représentation existantes, et de la façon dont chacun peut y contribuer. Le comité note ainsi une bonne représentation des étudiants dans les instances de décision. **Le comité appelle cependant l'établissement à bien distinguer le processus de désignation des représentants étudiants au Conseil d'Administration de celui de l'élection des délégués.**

L'établissement indique qu'il valorise l'engagement étudiant à travers la communication interne. Le comité constate cependant l'absence de réels dispositifs de valorisation de cet engagement, tels que : l'attribution d'ECTS supplémentaires et non compensables, l'inscription de certaines activités sur le supplément au diplôme et l'aménagement des études. **Le comité recommande à l'école de mieux valoriser l'engagement des étudiants, en concertation avec leurs représentants.**

Au cours de la période de référence, l'établissement, sous l'impulsion des étudiants, a intégré de plus en plus les enjeux de parité, d'inclusion, de lutte contre les discriminations et de violences sexuelles et sexistes, avec la mise en place et la distribution d'une charte « Égalité » et d'un « Guide de prévention et procédures ». Ces éléments, accompagnés d'une demi-journée consacrée à ces sujets à la rentrée, permettent une bonne information auprès des étudiants. De plus, le comité note l'attention qu'accorde l'établissement aux questions de parité et d'inclusion dans le cadre du recrutement des salariés et des intervenants. Enfin, l'établissement propose des formations sur ces sujets à l'attention de ses salariés et intervenants, s'assurant ainsi que tous les acteurs encadrants de l'école soient sensibilisés. Considérant l'importance de ces enjeux dans le champ de la production cinématographique et le rôle moteur des étudiants, ces questions doivent désormais dépasser la sensibilisation, pour intégrer pleinement le cursus commun. L'enjeu est de problématiser les questions de représentation dans une perspective historique et esthétique, qui réintroduise de la complexité, interrogeant la place de l'auteur et les rapports de pouvoir au sein du processus de création⁸⁶.

⁸⁶ Comme cela a été fait lors des journées de rencontres destinées à tous les étudiants au printemps 2023 puis en direction des étudiants de 1^{ère} année de la rentrée 2023.

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

a) Forces

- Une réforme pédagogique pertinente et efficace qui consiste à remettre l'apprentissage au centre de la formation.
- Une très bonne insertion professionnelle des étudiants issus des filières techniques et des étudiants en spécialité production et distribution-exploitation.
- Une politique très volontariste de bourses d'études.

b) Faiblesses

- L'absence des responsables d'années au comité pédagogique, alors que le décret statutaire le permet.
- Le manque de valorisation de l'engagement des étudiants.
- Une évaluation des enseignements qui ne respecte pas le principe d'anonymat.
- Un financement des bourses de La Résidence qui reste fragile.

c) Recommandations

- Renforcer les liens pédagogiques entre les formations continue et initiale.
- Poursuivre la réforme pédagogique en cours en profitant du travail de mise en conformité du RNCP pour décliner les activités pédagogiques en compétences et objectifs.
- Mener une réflexion sur l'évaluation des enseignements dans le cadre de la démarche qualité.
- Donner une place plus importante aux intervenants dans la définition de la politique de formation.
- Revoir le système d'élections des étudiants au CA.
- Élargir la question des VSS aux problématiques plus larges des modalités de la création cinématographique.

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

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

1 / Une activité de recherche qui se structure progressivement

La recherche a une importance stratégique à la Fémis pour penser les articulations entre la démarche artistique, sa professionnalisation et l'industrie, et entre art et technique. La recherche est aussi un moyen de valoriser l'innovation pédagogique permanente dans l'enseignement du cinéma.

La politique de recherche, développée depuis près de 10 ans, reste malgré tout une pratique encore récente à la Fémis. L'école adhère en 2012 au pôle de recherche et d'enseignement supérieur Paris Sciences & Lettres (PSL), première étape d'un partenariat aujourd'hui crucial. La création du doctorat SACRe à la rentrée 2013 est concomitante de l'élargissement de la tutelle au ministère de l'Enseignement supérieur. L'ouverture d'un poste de responsable de la recherche en 2014 marque une étape supplémentaire puisque la personne nommée co-dirigera sept ans après le programme gradué et le doctorat SACRe, dont la première thèse issue de la Fémis est soutenue en 2016. Cette même année est créé le conseil scientifique.

La politique de recherche témoigne de choix, démarches ou discours parfois changeants au cours des dernières années, mais qui ont permis l'inscription plus pérenne d'activités phares : les axes de la recherche pour la période 2018-2022 poursuivent les buts établis en 2012, mais sont différemment décrits selon qu'ils apparaissent dans la partie dévolue à la recherche dans le RAE ou les paragraphes qui lui sont consacrés dans les deux COP.

En 2016, le COP identifiait trois axes créés en 2012 :

- Recherche-Création,
- Approches interdisciplinaires : le cinéma, un objet d'études à la croisée des disciplines,
- Le cinéma comme lieu de mémoire (archives, histoire des techniques et patrimoine).

Ce n'est qu'en 2023-2024 que la dénomination définitive des trois axes est arrêtée : **« la Fémis comme conservatoire, observatoire et laboratoire⁸⁷ »**. Ces axes sont présentés sur le site internet⁸⁸ et inscrits dans le livret de l'étudiant 2023-2024.

La Fémis souligne dans l'analyse du COP 2016 la « structuration et valorisation d'une activité de recherche, dont la qualité est régulièrement soulignée par le ministère de l'Enseignement supérieur ».

Le RAE évoque « une évolution contrastée avec une ouverture volontariste à davantage de rencontres internes et externes sur de nombreux partenariats. A noter toutefois des difficultés à bien articuler Recherche/ Formation initiale du fait de moyens RH moins importants ». On peut néanmoins citer :

- Sous l'axe « La Fémis comme conservatoire » : le programme de recherche international Technès (dont l'équipe inclut la responsable recherche à la Fémis). Ce programme développe des projets de préservation de savoirs menacés, grâce à différents outils et méthodes innovantes, dont la création d'une encyclopédie et de parcours numériques, la numérisation d'artéfacts et de documents, un programme de publications scientifiques, la production de séries télévisées, ainsi que l'organisation de colloques internationaux.

⁸⁷ Formulation qui finalement recouvre quasiment identiquement les axes de 2016.

⁸⁸ Livret de l'étudiant p.148/294. <https://www.Fémis.fr/la-recherche-a-la-Fémis-495>.

- L'ANR « Beauviatech » étudie le fonds d'archives de la société Aaton visant à développer, à partir de cette étude, une réflexion sur les liens entre technique, esthétique et histoire du cinéma, notamment à l'aune de la transition numérique.
- Sous l'axe II « La Fémis comme observatoire », les rencontres de la Fémis ont traité un grand nombre de thèmes comme la guerre, les migrations, l'exception européenne. Par ailleurs un colloque international en 2019 « Visualiser les origines de la vie »⁸⁹ a cherché à interroger la place que tient l'image dans les conditions d'apparition de la vie. Il a été suivi en 2023 d'une publication aux éditions Mimesis.
- L'axe III « La Fémis comme laboratoire » a donné lieu à une publication collective en 2019 aux éditions Rouge profond, laquelle faisait suite à des journées d'étude sur la réalité virtuelle (Immersion, empathie, présence : quelles perspectives artistiques et économiques pour la réalité virtuelle et la vidéo en 360° ?), en 2017. **Du point de vue du comité, l'école en tant que terrain de recherche sur la création cinématographique représente un moyen de valoriser sa place sur le plan national, mais aussi au sein des deux groupements d'écoles auxquels elle appartient, et donc de renforcer son positionnement à l'international.**
- L'axe 4 du COP 2021-2023 (affirmer la place de la Fémis dans le paysage de l'ESR) comporte quatre objectifs, qui ont tous donné lieu à des actions que le comité juge satisfaisantes à ce stade :
 - Accompagner le développement et valoriser les parcours doctoraux SACRe avec le soutien de l'Université PSL (cf. *infra*) ;
 - Soutenir le développement de la recherche et sa valorisation auprès des publics de chercheurs et de cinéphiles (cf. réf. 20) ;
 - Poursuivre la mise en œuvre des engagements souscrits dans le cadre de l'obtention de l'habilitation à délivrer le titre de master (cf. domaine 2) ;
 - Étudier la possibilité de devenir membre de l'université Paris Sciences Lettres (cf. domaine 1) : cette interrogation est réitérée dans la note stratégique de l'école pour 2022-2027.

Il est cependant important de remarquer que le travail effectué pendant ces quelques années peut être considéré comme relativement précurseur parmi d'autres écoles d'art parisiennes⁹⁰.

Le comité salue la pertinence de cette approche de la recherche et recommande à l'école de consacrer des moyens supplémentaires pour développer des projets autour de ces trois axes structurants.

Il faut également noter que sur les 65 doctorats en cours qui sont inscrits à SACRe, 5 sont issus de la Fémis, qui bénéficie d'un contrat doctoral annuel. L'école souhaite donner davantage de visibilité aux travaux de ces doctorants, en multipliant les interactions avec les formations initiales de ses propres étudiants ou avec celles des autres établissements, composantes ou partenaires, de PSL.

D'une manière générale, le comité constate que la Fémis est confrontée à la difficulté – qui est celle de nombreux établissements du monde de la culture – d'articuler pleinement la recherche académique à une pratique artistique. En optant pour le partenariat avec PSL et le doctorat SACRe, l'école a fait le choix de l'introduction de la recherche « par le haut », c'est-à-dire en commençant par le diplôme le plus élevé avec le souhait ou l'attente d'un « ruissellement » vers les autres formations et d'une « irrigation »⁹¹ qui restent aujourd'hui à démontrer. Quelques partenaires externes ont toutefois souligné que certains formats de la recherche essaient dans la pédagogie : les rencontres, les colloques, ou le travail de mémoire de fin d'études.

L'intervention de cinéastes, techniciens, scénaristes, producteurs renouvelle en permanence la pédagogie, permettant à l'école d'être en forte adéquation avec les enjeux contemporains de la création cinématographique. Cette dimension exploratoire et expérimentale de la pédagogie, ainsi que la venue de professionnels prestigieux, sont une richesse liée au fonctionnement spécifique et au positionnement de la Fémis. Cependant, il ne suffit pas de renouveler les intervenants pour renouveler la pédagogie. La recherche a un rôle

⁸⁹ Mené au sein du programme interdisciplinaire IRIS OCAV Origine et conditions d'apparition de la vie de PSL (en partenariat avec l'Observatoire de Paris, l'ENS, l'EHESS, l'ESPCL et Chimie-Paris).

⁹⁰ L'école des Beaux-Arts annonce la création d'un conseil de la recherche à compter de l'année 2023-2024, le comité consultatif de la recherche au CNSMDP n'existe que depuis fin 2021 et le centre de recherche à l'école du Louvre, créé en 2018, n'a cependant ouvert qu'en 2022.

⁹¹ Termes entendus en entretiens.

important à jouer en collaboration avec la direction des études afin de d'élaborer une étude sur ces différentes expériences.

Ici, comme ailleurs, se pose la question de ce qui peut être rangé sous l'appellation « recherche ». Contrainte de fournir des résultats et une production dans ce domaine du fait de ses partenariats avec des établissements établis dans la production d'une recherche scientifique plus classique, l'école comptabilise les *masterclass* ou les rencontres avec des cinéastes et des scénaristes comme produits de la recherche. Ce travail est une étape indispensable pour répondre aux axes qui définissent la politique de la recherche de la Fémis, mais elle n'est pas suffisante pour satisfaire aux ambitions de l'école.

Les publications des enseignants-chercheurs vacataires sont parfois prises en compte dans les bilans, sans forcément que leurs recherches soient développées dans le cadre de la Fémis. L'école, comme les universités concernées, gagnerait à ce que ces liens soient structurés et cette politique volontariste formalisée.

Le comité recommande de renforcer la recherche au sein de l'école en s'inspirant par exemple des expériences de collaborations entre laboratoires, soutenues notamment par le CNRS⁹², ou en mettant en place, avec le soutien de celui-ci, « un réseau thématique pluridisciplinaire »⁹³. La structuration d'un ou plusieurs groupes de chercheurs permettrait de valoriser les activités internes, et de développer un travail de recherche scientifique, adapté aux spécificités de la recherche en art, sur chacun des trois axes tels que définis dans le RAE.

Un conseil scientifique composé de onze personnalités est consulté une à deux fois par an sur les orientations de la politique scientifique de l'école. Au-delà des avis et recommandations, **le comité estime que l'école gagnerait à renforcer la participation des membres du conseil scientifique aux décisions relatives à sa stratégie, et à prévoir en outre la participation d'un représentant de ce conseil au conseil pédagogique et au comité des études.**

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

2 / Une recherche sous-dotée en moyens

Le budget consacré à la recherche est modeste (environ 53 k€ par an) mais permet d'organiser un grand nombre d'événements. Le RAE évoque « une sous-dotation en personnel dans ce domaine ». Le comité salue l'important travail de mise en œuvre qui justifie la place de la recherche à la Fémis, mais le service bénéficiant d'un seul poste, la responsable de la recherche est largement occupée par ses activités d'encadrement, de codirection du programme gradué Arts et du laboratoire SACRe. Le COP 2016 est le premier à souligner le manque de personnel de soutien à la recherche, ainsi que la nécessité de développer des partenariats. Ceci explique l'importance pour l'école de trouver des ressources humaines et financières à l'extérieur, notamment auprès de PSL. Ces partenariats permettent une prise en charge par d'autres institutions de dépenses afférentes à la recherche, tels que le contrat doctoral, les séminaires et les journées d'étude⁹⁴. Mais ces partenariats ne répondent que partiellement aux attentes et ambitions de l'école : le manque de moyens empêche la Fémis de lancer des projets qui permettraient de développer une politique de recherche à la hauteur de ses missions.

Cette situation touche aussi l'encadrement, que ce soit celui des mémoires ou des thèses développées dans le cadre du doctorat SACRe. Si le contexte de la Fémis facilite l'implication d'artistes et de professionnels dans le suivi des thèses en recherche-crédation, la responsable de la recherche n'est pas habilitée à diriger des recherches et l'encadrement des mémoires est complexe, car les sujets peuvent être extrêmement variés selon les différents départements et spécialités.

Pour certains suivis de mémoire, l'école fait appel à des chercheurs extérieurs. L'essentiel des membres de l'équipe sont des intervenants externes provenant principalement d'universités parisiennes, PU ou MCF (avec

⁹² cf. par exemple les journées de rencontre et d'échange entre les structures de recherche de la Faculté Sociétés & Humanités de l'Université Paris Cité, <https://www.canal-u.tv/138279>.

⁹³ <https://www.inee.cnrs.fr/fr/les-reseaux-thematiques-pluridisciplinaires-rtp>.

⁹⁴ Source dossier Hcéres stratégie 2022-2027.

ou sans HDR), qui gèrent et animent le gros des activités (séminaires, journées d'études, etc.). Même si le travail des étudiants est accompagné par des documents très formalisés, les situations d'encadrement peuvent être très différentes.

Le budget ne laisse également que peu de marges de manœuvre pour associer des enseignants-chercheurs aux activités d'encadrement et pédagogiques.

Le comité recommande l'octroi de moyens supplémentaires afin que la Fémis puisse, en s'appuyant sur PSL, développer une recherche qui, par ses liens avec une pédagogie en renouvellement permanent et avec le monde de la création cinématographique, se différencie de celle pratiquée à l'université.

Le Centre de Documentation, qui repose sur une seule personne, est très actif en ce qui concerne les veilles, les ressources à acquérir, la numérisation des travaux de recherche des élèves et leur diffusion, ainsi que leur mise à disposition. **Le comité recommande de revaloriser le rôle et la place du CDI, et de développer à travers les enjeux de la documentation des liens** entre pédagogie, recherche et technique, dans une articulation entre les diverses activités et directions de l'école.

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

3 / Une production de recherche pertinente par ses liens avec la pédagogie de l'école, mais insuffisante au regard de l'envergure de la Fémis.

Les « produits de la recherche » tels que présentés dans le RAE et les annexes se partagent entre les articles, les interventions dans des assemblées diverses (séminaires, journées d'études) et la publication de certains mémoires de fin d'études, notamment ceux qui ont reçu des prix.

Les approches théoriques sont multiples et les sujets très libres, ce qui rend la recherche d'autant plus novatrice, mais la production n'est pas très importante pour répondre aux ambitions de l'école.

Les « produits de la recherche » ne sont pas développés par des chercheurs en poste à la Fémis, à l'exception des doctorants inscrits à SACRe (articles et thèses) et de la production scientifique de la responsable de la recherche⁹⁵. Cette production concerne, en partie, l'école et son histoire, l'objectif étant de mieux questionner sa pédagogie : « Sur quelles bases se fondent et se refondent cette école ? », « Quel peut être le rôle d'une école par rapport à d'autres formes d'apprentissages ? Comment interroger la centralité de la réalisation dans le cadre de la politique des auteurs ? Quelle est la part de la technique ? De la rencontre ? De l'expérience ?⁹⁶ » Ces questions pertinentes, sont à la fois simples et très complexes, voir insolubles pour certaines : « Comment enseigne-t-on ce qui ne s'enseigne pas ? Comment former des réalisateurs ? » À travers les questions posées, nous pouvons remarquer la porosité de la réflexion entre les travaux développés par la responsable de la recherche et la direction des études, et donc, le rôle de la recherche pour penser la réforme pédagogique en cours.

Ce travail historique, fondé sur de nombreux entretiens et recherches aux Archives nationales, et qui concerne des expériences qui ont eu cours à l'Idhec ou à la Fémis, participe non seulement à renouveler la pédagogie, mais concerne aussi le pilotage de l'école. Certains travaux⁹⁷, sur la mise en place du département Vidéo et nouvelles technologies à la Fémis (1986 et 1988), montrent les décalages qui ont pu exister entre les formations et les équipements de l'école, mais aussi certains échecs qui expriment des blocages liés à des pratiques instituées ou à la prédominance de valeurs attachées au cinéma argentin, par exemple, et donc la réactivité

⁹⁵ Annexe 10 du RAE.

⁹⁶ Barbara Turquier. ENC. (2021, 29 janvier). 1.3 : De quelques exercices à l'IDHEC et à la Fémis, in *Projet HPCA-Condorcet*. [Vidéo]. Canal-U. <https://www.canal-u.tv/113422>. (Consultée le 31 décembre 2023).

⁹⁷ https://creationcollectiveaucinema.files.wordpress.com/2023/12/cc704_bt_51-68_20dec.23-.pdf

un espace de rencontres, entre recherche sur la création et recherche artistique. **Le comité a été sensible au rôle pivot de la direction technique**, qui pourrait s'impliquer, en lien avec les industriels, dans ce lieu de recherche destiné à expérimenter avec les étudiants de nouvelles technologies, en termes d'écriture, et l'expressivité des innovations¹⁰⁴.

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

5 / Les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte sont un sujet trop peu abordé

Les différents cursus ne proposent pas de formation systématique à l'éthique de la recherche. Cet enjeu est simplement envisagé dans le livret méthodologique utilisé dans la formation à la recherche¹⁰⁵. Une sensibilisation aux risques du plagiat est offerte aux étudiants et doctorants sous la forme d'une journée de tables rondes et une demi-journée, qui sont prises en charge par l'école doctorale, ce qui semble un peu succinct.

Le comité recommande pour la formation initiale comme pour les doctorants, une prolongation de la formation à l'intégrité scientifique, par exemple par des enseignements en ligne.

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

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

6 / Pour une inscription des savoirs dans la société au-delà de l'entre-soi

Les efforts pour développer et pérenniser l'inscription de la recherche de la Fémis dans la société sont réels, mais les choix stratégiques apparaissent davantage comme des contreparties de partenariats ou des accompagnements de travaux, qui correspondent plus ou moins aux grandes orientations structurantes préétablies en matière de recherche. Il n'existe pas à proprement parler d'orientations spécifiques pour la dissémination des savoirs vers le grand public, ou leur valorisation auprès de publics scientifiques.

Les activités de médiation consistent essentiellement en la diffusion des rencontres, tables rondes qui ont lieu au sein de l'école. Le comité relève un manque de ressources internes pour développer la médiation qui est actuellement principalement portée par la responsable de la recherche, par les doctorants, par la chargée de communication et par la direction de la formation continue et des relations extérieures¹⁰⁶.

Les formes de dissémination [réellement] destinées aux publics sont rares : les « journées Fémis » sont destinées aux élèves. Les événements ouverts au public se font sur inscription et avec une jauge réduite (taille de la plus grande salle inférieure à 200 places). Il demeure relativement compliqué d'y avoir accès. En effet, le site internet n'est pas conçu pour valoriser ce type d'informations (dates des conférences, rencontres ou colloques à venir) ou de contenus (captations de conférences, de rencontres, de *masterclass*...). Pourtant l'installation de système

¹⁰⁴ Les travaux de la responsable de la recherche sur l'histoire de l'école notent qu'à la fin des années 1980, un atelier vidéo, transversal aux différents départements, offrait la possibilité aux étudiants d'expérimenter cette nouvelle technologie (https://creationcollectiveaucinema.files.wordpress.com/2023/12/cccc704_bt_51-68_20dec.23-.pdf). Dans la même idée, le cinéaste Jean-Luc Godard a imaginé le projet Périphéria mais l'installation d'un atelier de création au sein de l'école a avorté.

¹⁰⁵ RAE, réf. 19 p 48 + annexe Formation éthique scientifique.

¹⁰⁶ Le développement d'une médiation des activités de recherche plus importante est certainement envisageable en lien avec le programme « Artistes intervenants en milieu scolaire ».

de vidéo-conférences dans cette salle permet aujourd'hui la diffusion de conférences, rencontres, tables rondes sur les métiers du cinéma, qui pourraient largement dépasser les murs de la Fémis en utilisant les moyens numériques.

Les réseaux sociaux ne présentent pas non plus une grande visibilité de la recherche, qui reste comme en marge de la formation. La recherche apparaît ainsi comme le parent pauvre d'une communication pourtant très efficace par ailleurs (autour des journées portes ouvertes, par exemple).

Un des quatre objectifs statutaires de la Fémis est de « concevoir, réaliser, produire, éditer et diffuser des documents pédagogiques, artistiques, techniques ou scientifiques intéressant les métiers de l'image et du son¹⁰⁷ ». Or, selon le site internet, les éditions de la Fémis n'ont plus publié depuis 1997, ce que le comité regrette.

Il faut pourtant que la Fémis attire des professionnels de renommée internationale. La recherche a un rôle essentiel pour l'inscription de leurs savoirs dans la société, au-delà du prestige de leur présence.

Eu égard à la qualité des intervenants impliqués et aux obligations statutaires de la Fémis, le comité recommande une meilleure valorisation des activités de l'école, notamment par une refonte de la partie du site internet qui leur est consacrée, et, par l'octroi de moyens pour éditorialiser la captation des rencontres et des *masterclass*.

Le comité recommande également de renforcer les partenariats académiques et de s'associer avec l'ENS LL afin de regrouper leurs forces pour l'édition de travaux sur les métiers du cinéma et de la série. Ce travail permettrait de participer également à la diffusion des mémoires de recherche qui, dans les départements techniques, représentent l'occasion de réfléchir sur les dimensions humaines des postes techniques, tout en documentant des métiers qui le sont peu (scripte, sensitométrie et optique, décor, production, distribution et exploitation).

¹⁰⁷ Livret de l'étudiant.

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

a) Forces

- Une acculturation à la recherche grâce au programme SACRe et au partenariat avec PSL, dont les services de soutien facilitent le lancement des projets.
- Une recherche envisagée précisément à travers l'analyse des missions de l'école et qui représente une importance stratégique pour valoriser l'innovation, réfléchir aux articulations entre art et profession, entre art et technique.
- Un mémoire dont l'intérêt est reconnu pour former de jeunes professionnels pensant leur pratique, leur rôle en tant que collaborateur de création et leur place dans le secteur.

b) Faiblesses

- Des moyens de la recherche (humains et financiers) beaucoup trop faibles pour répondre aux ambitions annoncées.
- Un nombre de productions scientifiques insuffisant et un manque de soutien à leur publication.
- Une faible participation des enseignants-chercheurs membres du comité scientifique à la définition de la politique de l'école.

c) Recommandations

- Renforcer et valoriser la recherche au sein de l'école, y compris sur sa pédagogie avec l'accueil de post-doctorants, et en formalisant les collaborations avec d'autres laboratoires travaillant sur des thématiques proches.
- Renforcer et généraliser la recherche dans l'ensemble des départements et des cursus de l'école, dès le tronc commun, avec la rédaction d'un mémoire également dans les départements réalisation et scénario.
- Valoriser la recherche menée sur l'innovation pédagogique et sur les métiers de l'image et du son, notamment par une refonte de la partie du site internet consacrée à ces activités, pour une plus grande ouverture vers la société.
- Créer un lieu-laboratoire consacré à l'expérimentation au cinéma.
- Compenser l'absence d'une grande salle de diffusion de la culture cinématographique par des moyens consacrés à la médiation et à la valorisation, pour toucher un large public, au moyen du numérique.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations	4
Rapport d'évaluation de la Fémis	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2/ Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	9
1 / Un positionnement dont la justification repose essentiellement sur l'histoire et la réputation de l'école	9
2 / Une stratégie entre repli et ouverture, excellence et diversité	11
3 / Une stratégie partenariale essentielle pour développer la recherche et répondre aux enjeux de diversité	13
4 / La gouvernance de la Fémis est contrainte et souffre d'un manque structurel de moyens.....	14
5 / L'établissement porte une politique de la qualité qui devrait être généralisée	16
6 / La mise en œuvre de la stratégie de l'école doit composer avec une situation budgétaire très fragile	17
7 / La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement malgré de nombreuses contraintes	18
8 / Les locaux sont centraux et stratégiques mais peuvent entraver son développement.	19
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel».....	21
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	22
1 / Une offre de formation dont la pédagogie est en renouvellement constant, avec une réforme ambitieuse qui manque encore parfois de cohérence	22
2 / Une formation continue riche, mais isolée et limitée par le manque de personnel et d'espace	23
3 / Un lien entre formation et recherche à consolider.....	23
4 / Une organisation pédagogique qui tente de conjuguer continuité et variété	24
5 / Une mobilité internationale cohérente avec la pédagogie	25
6 / Des formations attractives, mais une démarche d'ouverture à amplifier.....	25
7 / Des formations proches des milieux professionnels insuffisamment connues	26
8/ Une réflexion pédagogique constante à repenser en ce qui concerne l'évaluation des enseignements par les étudiants.....	27
9 / Une vie étudiante et de campus cohérente et soutenue par l'établissement, avec une marge de développement certaine	27
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	29
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	30
1 / Une activité de recherche qui se structure progressivement	30
2 / Une recherche sous-dotée en moyens	32
3 / Une production de recherche pertinente par ses liens avec la pédagogie de l'école, mais insuffisante au regard de l'envergure de la Fémis.....	33
4 / Un potentiel de recherche non mesurable	34

5 / Les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte sont un sujet trop peu abordé35

6 / Pour une inscription des savoirs dans la société au-delà de l'entre-soi.....35

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....37

Table des matières 388

Liste des sigles..... 40

Observations de la directrice de la Fémis..... 43

Organisation de l'évaluation 47

Liste des sigles

A&B

APC	Approche par compétences
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BDE	Bureau des étudiants
BRE	Bureau de la représentation étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CILECT	Centre International de Liaison des Écoles de Cinéma et de Télévision
CNC	Centre national du cinéma et de l'image animée
CNSMD	Conservatoire national supérieur de musique et de danse
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSA	Comité social d'administration
CSE	Comité social et économique
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DCO	Discipline complémentaire obligatoire
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale
ENSAV	École Nationale Supérieure de l'Audiovisuel
ENS LL	École nationale supérieure Louis-Lumière
ENSBA	École nationale supérieure des beaux-arts
ENSAD	École nationale supérieure des arts décoratifs
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence

Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

F&G&H

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
GEECT	Groupement européen des Écoles de Cinéma et de Télévision
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPEPP	Gestion prévisionnelle des emplois et parcours professionnels
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ifsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspe	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IRCAM	Institut de recherche et coordination acoustique/musique
Iriaf	Institut des risques industriels, assurantiels et financiers
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L&M&N&O

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société
NCU	Nouveau cursus à l'université
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Organisation des services d'enseignement

P

PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement

Q&R

QVT	Qualité de vie au travail
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDH	Schéma directeur du handicap
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDRH	Schéma directeur des ressources humaines
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHE	Service handicap étudiants
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T&U

TEP	Travaux d'étude personnels
Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>
UAR	Unité d'appui et de recherche
UB	Unité budgétaire
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V&W

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence / Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexistes et sexuelles
WoS	<i>Web of Science</i>

Observations de la directrice de la Fémis

Ministère de la Culture

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE
DES MÉTIERS DE L'IMAGE ET DU SON
partenaire
La femis | PSL 

Paris, le 26 juin 2024

Hcéres

A l'attention de Monsieur Pierre GLAUDES, Directeur du
département d'évaluation des établissements
2, rue Albert Einstein,
75013 Paris

Par courriel : dir.etablissement@hceres.fr

Cc : zoe.adam@hceres.fr ; jean.delpech-de-saint-guilhem@hceres.fr ; evelyne.cornez@hceres.fr ;
ilham.garcia@hceres.fr

Objet : réponse au rapport définitif d'évaluation – Réf.PG/2024-129

Michel
Hazanavicius
Président

Nathalie
Coste Cerdan
Directrice
Générale

6, rue
Francoeur
75018 Paris –
Paris
Tél. +33 (0)1
53 41 21 02

m.hazanaviciu@femis.fr
n.costecerdan@femis.fr

Monsieur le Directeur,

Le 17 juin 2024, l'École nationale supérieure des métiers de l'image et du son – La Fémis recevait le rapport définitif d'évaluation du Hcéres rédigé à l'issue de la remise du rapport d'autoévaluation de La Fémis de juin 2023 et de la visite du comité d'experts du Hcéres des 14 et 15 novembre 2023.

Il s'agit là du premier rapport d'évaluation depuis l'homologation au grade de master des formations de La Fémis du cursus principal (réalisation, scénario, image, montage, son, décor, production) et du cursus distribution-exploitation, obtenue en décembre 2021 et prorogée en avril 2023.

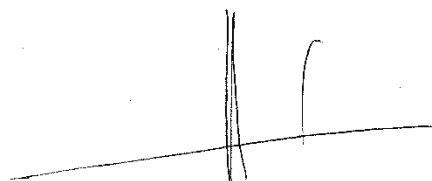
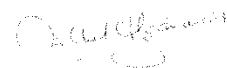
Nous tenons à remercier les membres du comité d'experts et de l'équipe du Hcéres rencontrés pour ce document.

Le retour de La Fémis se trouve ci-après.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de notre haute considération.

Michel Hazanavicius
Président du Conseil d'administration

Nathalie Coste Cerdan
Directrice Générale



Annexe : Commentaires

Annexe : Commentaires relatif au rapport définitif du Hcéres (évaluation 2023-2024)

I. Commentaire général

La Fémis rejoint très globalement l'avis du comité émis, tant s'agissant des forces et faiblesses énoncées, que s'agissant des recommandations pour lesquelles l'école remercie plus particulièrement le comité :

- (a) soutien aux fondements et aux objectifs de la réforme pédagogique du cursus principal ainsi qu'à sa poursuite (singularité de la pédagogie à mieux valoriser, importance du collectif au service du film et pas uniquement du réalisateur, intérêt de la forte dimension humaine face à la place croissante des technologies, etc.),
- (b) renforcement de la recherche à engager et à mieux articuler avec les formations initiales,
- (c) et soutien au renforcement par les tutelles des moyens de l'école, notamment en terme de plafond d'emplois.

Ces trois points occupent à ce titre une place centrale, parmi d'autres (comme l'insertion et ses outils de suivi), dans les discussions de l'école avec ses tutelles concernant **le futur contrat d'objectif, de moyens et de performance (COMP) 2024-2028**.

Toutefois, la Fémis souhaite contester certains points et en commenter d'autres.

II. Domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

- (p.3) « *Les déficits structurels d'exploitation, la capacité d'autofinancement largement négative et un fonds de roulement qui ne représente plus qu'environ 6 jours de fonctionnement constituent une réelle difficulté pour mener une politique de développement et d'investissement.* » et (p.17) Dans le Pilotage / Référence 6 / 6- Situation budgétaire « *A la date de la visite, les projections du budget initial pour 2023 prévoyaient un montant de fonds de roulement égal à six jours de fonctionnement* » : A la date de la visite, les projections du budget initial pour 2023 prévoyaient un montant de fonds de roulement égal à six jours de fonctionnement ; le fonds de roulement de gestion s'est finalement établi à 22 jours à l'issue de l'exercice 2023.
- (p.12) « *il s'agit d'encourager une diversité des approches et des propositions en matière de création cinématographique, ce qui implique une absence de norme esthétique et une valorisation de la liberté d'inspiration* » : la phrase sous-entend que la pédagogie de La Fémis repose sur des normes, ce que l'école conteste. La Fémis réaffirme régulièrement dans sa pédagogie l'importance de l'expérimentation et le caractère central des projets personnels des étudiants. Le renouvellement périodique des intervenants permet également de s'affranchir d'un risque de formatage.
- (p.13) « *Il manque à l'école un comité de pilotage incluant les membres du conseil scientifique et assurant le suivi de sa stratégie, ainsi qu'un tableau associé indiquant l'état d'avancement de chaque objectif opérationnel. La note stratégique pour 2027 devrait être complétée en ce sens. Le comité encourage l'école à rendre plus opérationnelle une stratégie par ailleurs pertinente, avec la définition d'indicateurs et de mesures correctrices dans le cas d'un degré de réalisation insuffisant.* » : La Fémis a engagé le projet en décembre 2023 d'alléger sa gouvernance en fusionnant ses deux conseils statutaires en un seul (pédagogique et professionnel), en positionnant statutairement le conseil scientifique, et en assurant un lien plus étroit entre la recherche et la formation initiale grâce à la réforme pédagogique, ainsi qu'au sein du conseil statutaire pédagogique et professionnel fusionné (peut-être par la voie d'un représentant du conseil scientifique dans ce conseil fusionné, comme suggéré par le comité d'experts), et dans les réflexions du comité des études auquel participent la responsable de la recherche, la direction des études et la direction du département analyse et culture cinématographique. En outre, s'agissant du suivi opérationnel de la stratégie de La Fémis, l'école y travaille au sein d'une grille resserrée d'indicateurs partagés énoncés dans le COMP 2024-2028. Enfin, la culture de l'école consistant à réévaluer chaque année la maquette pédagogique, notamment à partir des bilans de passage annuels, qui se tiennent à la fin de chaque année scolaire, pour chaque cycle, La Fémis réaffirmera le rôle du comité des études en la matière pour tirer le bilan et contribuer aux ajustements ou nouvelles orientations à envisager.
- (p.14) « *Le comité recommande de repenser la politique de coopération de la Fémis à l'international en déployant des actions dans des régions géographiques qui ne sont pas historiquement des centres de production, mais qui apportent un dynamisme créatif³⁰. Ce décentrement permettrait également de répondre*

- à des objectifs d'aide au développement de ces pays. » : La vocation des échanges internationaux existants à la Fémis n'est pas de favoriser la "coopération" mais plutôt la complémentarité pédagogique avec le cursus tel qu'il est enseigné à l'école. L'attention pédagogique portée aux échanges est donc primordiale. Par ailleurs, le choix est opéré de favoriser des échanges avec des pays dans lesquels existent des opportunités de co-production, en raison de l'existence d'accords de co-production bilatéraux, favorisé par le CNC notamment. Mais La Fémis peut réfléchir à réinitier, sous réserve des moyens à trouver, des ateliers de formation avec ses étudiants à l'étranger, comme elle l'a fait en réalisation en 2011 et 2012 au Mali à travers « Les Ateliers du Regard ».
- (p.14-15) « Il est toutefois regrettable que les responsables d'années, très proches des étudiants, n'en fassent pas partie alors même que le décret statutaire le permet³⁴. Le comité recommande de valoriser le rôle des responsables d'années pour leur contribution à la continuité pédagogique. » : Par souci de ne pas mobiliser, au conseil professionnel (ou au conseil pédagogique cf.p.29 ci-dessous) (qui est statutaire), les responsables d'année, ni les coordinateurs/responsables de programmes, puisque leur N+1 à la direction des études y siège, La Fémis veille surtout à leur implication au comité (non statutaire) des études, c'est-à-dire au sein de l'instance, qui réunit le plus fréquemment les acteurs liés à la pédagogie (direction générale, direction des études, directeurs de département, responsable de la recherche, direction du développement et de la formation continue, directeur technique, responsable des concours...), tant pour des échanges d'informations que pour des travaux de réflexions. En outre, le directeur des études et son adjointe se réunissent chaque semaine avec les responsables d'année.
 - (p.15) « Le comité recommande la fusion des services [service informatique de la Direction Générale (DG/SI) et fonction informatique du pôle postproduction de la Direction Technique (DT)] pour constituer un véritable pôle informatique. » : Les missions pédagogiques de la DT étant indissociables des fonctions informatiques de cette même direction, au regard notamment du nombre d'emplois alloués par le plafond d'emplois, le projet de fusion avec le SI n'est pas à l'étude. C'est la raison pour laquelle, la direction générale qui supervise le SI assure la coordination, quand cela s'avère nécessaire au plan informatique ou numérique entre les équipes de la DG et de la DT.
 - (p.16) « Le comité regrette vivement que l'école n'envisage que pour 2025, l'acquisition d'un nouveau logiciel de gestion, qui permettrait également la dématérialisation de la chaîne financière, des signatures et l'amélioration des procédures de commande publique. » : La Fémis le regrette aussi mais compte tenu du contrôle de la Cour des Comptes sur 2022 et 2023, il était impossible de mener à bien ce projet en parallèle au vu de l'état des effectifs de la DAF. Les séances de formation à l'utilisation de ce logiciel sont prévues à partir de juin 2024.
 - (p.18) « Les taux de rémunération sont forfaitaires par demi-journée ou journée, en moyenne plus faibles que les taux de vacation universitaires et plus faibles que ceux de la formation continue³⁶. Ils ne sont pas remis en question par les intervenants. » : Il convient de rappeler que l'école s'efforce régulièrement de revaloriser les montants des intervenants dès lors que ses tutelles sont en mesure d'en compenser l'impact.
 - (p.20) « Le montant des loyers constitue une très lourde charge, qui augmente de façon importante du fait d'un taux d'indexation fondé sur l'indice du coût de la construction. C'est la raison pour laquelle la Fémis a entamé en 2021 des échanges avec la RIVP afin de relier les augmentations à l'indice des loyers des activités tertiaires plus favorable et ainsi réduire ses coûts annuels. Le sujet n'a pas été tranché à ce jour. » : Les négociations avec le propriétaire ont abouti à la signature au 1er janvier 2024 d'un nouveau bail, faisant référence à l'ILAT, indice qui progresse de manière moins rapide que l'indice précédent, et sans réévaluation du loyer de base à l'occasion de ce renouvellement.
 - (p.20) « De plus, certains locaux sont inadaptés aux intervenants et salariés à mobilité réduite (infirmerie, loges) et plusieurs plateaux techniques sont au maximum de leurs capacités en année scolaire. » : La Fémis a obtenu une prolongation de son Ad'ap jusqu'à décembre 2024, et a déjà entrepris des travaux (accessibilité de l'infirmerie et de la loge réalisés en 2023).
 - (p.21) « Un manque de positionnement explicite : l'école l'a pourtant qualifié dans son RAE¹ même si elle reconnaît qu'elle pourrait mieux l'explicitier dans ses outils de communication comme en affirmant par exemple, être l'une des rares formant explicitement à la réalisation.

¹ Trois extraits du RAE : (a) page 2 « La Fémis a su maintenir son positionnement d'école d'art professionnalisante, de premier rang en France, en Europe et dans le monde selon The Hollywood Reporter, formant au cinéma et à la série, en s'appuyant sur des partenariats nombreux et diversifiés » ;
 (b) page 4 « En terme d'identité, la Fémis est "l'école publique des formations au cinéma et à la série" » ;

- (p.21) « *L'absence, en termes de plan de formation du personnel, de GPEEC et d'une GPEPP* » : La Fémis ne dispose en effet pas des moyens humains permanents ni des crédits d'accompagnement suffisants pour concrétiser ces plans de GPEEC et GPEPP. Mais le personnel permanent fait l'objet d'un plan de formation annuel ambitieux selon des axes qui épousent les priorités stratégiques de l'établissement. Les intervenants sont associés sur certains dossiers : par exemple, ils ont tous eu l'opportunité de suivre une formation à la prévention des VHSS. Ce plan est approuvé en *commission formation* avec des moyens alloués qui vont au-delà des obligations légales.
- (p.21) « *Une diversité sociale en progression relative* » : La Fémis trouve la remarque sévère au regard des résultats obtenus, et ce sans quota à l'inverse de certaines autres écoles, puisque la diversité sociale progresse dans tous les domaines sur la période 2018-2023 : la parité des étudiants femmes-hommes est assurée, 51% des étudiants proviennent des régions françaises hors Île de France, 48% sont issus de CSP dites « défavorisées » et « intermédiaires », 35% bénéficient de bourses publiques et privées, 5% sont issus des actions d'égalité des chances ; enfin, les étudiants ont suivi des baccalauréats littéraires (1/3), scientifiques (1/3) ou économiques (1/3), et, après leur bac, les étudiants sont diplômés pour un étudiant sur deux de l'université, un sur dix d'écoles d'art, ou encore un sur vingt de BTS.
- (p.21) « *Moderniser les outils de gestion, et étendre la cartographie des risques (limitée aux finances) à l'ensemble des activités.* » et (p.16) « *Le comité recommande la mise en place d'un comité de pilotage pour déployer une politique globale de la qualité, articulée avec la cartographie des risques et dotée de la définition d'objectifs et d'indicateurs mesurables, permettant un suivi de la stratégie.* » : La Fémis trouve intéressante la suggestion d'un suivi transversal des sujets de qualité, ce qui pourrait permettre à toutes les communautés de l'école en lien avec la direction de s'interroger plus régulièrement sur les lourdeurs ou complexités rencontrées, et de suggérer des simplifications, de l'agilité, de l'automatisation, etc. Mais il conviendrait d'y parvenir par exemple par des groupes de travail thématiques avec des personnes volontaires et des indicateurs de suivi, afin de ne pas instaurer un comité de pilotage dédié à cette question, alors que La Fémis recherche à alléger sa gouvernance.
- (p.21) « *Améliorer le dialogue social interne* » et (p.15) « *Les personnels restent cependant dubitatifs sur la volonté de dialogue de l'établissement, et le comité constate que la diffusion de l'information demeure très descendante.* » : La Direction de l'école se montre constamment ouverte au dialogue : rendez-vous mensuel par service ou au sein de groupes de travail thématiques (sur l'optimisation des locaux, l'affichage interne, le recours aux courriels, etc.), rendez-vous avec tous les personnels (2/an), ou avec les représentants du personnel (1/mois) ciné-club hebdomadaire organisé par la direction des études pour partager des émotions de cinéma.
- (p.20) « *Le comité estime dès lors que la formalisation du plan de sobriété énergétique devra être approfondie pour atteindre de meilleurs résultats.* » : Le plan de sobriété énergétique produit par La Fémis à l'automne 2022 est de qualité avec des mesures efficaces : il a permis à l'école d'atteindre, dès 2023, l'objectif 2050 du décret tertiaire (baisse constatée de 60,5% par rapport à l'année de référence 2016). L'enjeu est désormais de maintenir ces bons résultats sur la durée, d'établir un BEGES et plan d'actions en découlant.

III. Domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

- (p.24) « *Le comité encourage le développement des initiatives qui permettent d'intégrer progressivement une pratique de la recherche à différents niveaux et ce, dès le tronc commun. (...) Le comité recommande l'intervention ponctuelle de doctorants faisant partie de SACRe dans la formation initiale.* » : Le rôle crucial de la direction du département Analyse et culture cinématographique dans le rapprochement de la formation initiale et du service de la recherche est à souligner et sera renforcé dans la réforme en cours. L'intervention des doctorants SACRe dans le cursus général de la formation initiale est également une option envisagée dans les nouveaux programmes.
- (p.25) « *Le comité recommande de s'appuyer sur l'expérience de La Résidence pour repenser le concours, son ouverture à la diversité, de façon à ne proposer, à terme, qu'un seul cursus.* » : Comme indiqué en II, La Fémis a obtenu en matière de diversité de bien meilleurs résultats que l'idée généralement préconçue à l'égard de l'école. S'agissant d'un renforcement lié à terme à l'efficacité d'un seul cursus, la question est complexe et

(c) page 5 « *L'activité principale de l'École est en effet la formation initiale aux métiers du cinéma, ce qui est de façon aussi complète, unique en France, en étant axée sur les volets artistique (réalisation, scénario de cinéma et de séries, image), technique (son, décor, montage, scripte) et économique (production, distribution, exploitation). (...) On observera que la formation initiale au métier de chef décorateur est encore unique sur la période de référence, (...) Ainsi, par exemple, l'approche à la Fémis de formation à la production cinématographique se fonde d'une part comme partout ailleurs (...) mais aussi d'autre part, ce qui est une caractéristique spécifique de la Fémis, en travaillant sur la relation artistique du producteur avec les auteurs eux aussi en formation à l'École (réalisateur, scénariste, etc.).* »

- mérite une réflexion approfondie entre les différents acteurs de la pédagogie, des concours concernés et des partenaires engagés. Pour l'heure, au sein de la réforme pédagogique, est à l'étude une passerelle éventuelle de certains étudiants de la Résidence vers le cursus principal et ce, en fin de deuxième année de ce cursus.
- (p.26) « *Les résultats obtenus dans l'Atelier documentaire influent en qualité sur la production française (et européenne) de documentaires de création.* » : Au même titre que l'Atelier documentaire, l'Atelier scénario dispose d'une notoriété forte dans la profession (250 producteurs lors de la dernière séance de pitch en avril 2024, qui provoque la signature de nombreuses options de développement et favorise la production de nombreux films issus de cette formation continue).
 - (p.26) « *En formation initiale, l'insertion professionnelle est élevée avec 90 % des étudiants ayant trouvé un emploi dans les neuf mois suivant leur sortie de la Fémis, selon l'étude d'insertion réalisée en 2019. L'insertion est surtout très importante pour les départements techniques.* » : de nombreux autres départements peuvent se prévaloir de bons résultats en matière d'insertion professionnelle : -écriture de séries, scénario, montage, décor, scripte, production, distribution-exploitation. Seul le département réalisation est en deçà (car notamment dans le monde professionnel, un réalisateur réalise en moyenne un film tous les 5 ans alors que les techniciens participent à plusieurs projets par an).
 - (p.27) « *Le comité recommande de repenser le système d'évaluation des enseignements par les étudiants, qui doit devenir plus systématique et anonyme.* » : La Fémis est favorable (1) pour introduire une évaluation plus systématique et de préférence anonymisée par les étudiants des enseignements, par exemple immédiatement après chaque exercice (à l'image de ce qui est pratiqué de manière informelle par le département scripte), et (2) pour ne pas lier le bilan individuel des 4 ans au diplôme.
 - (p.27) « *Bien que la politique de développement de la vie étudiante et de la vie de campus ne s'appuie pas à ce jour sur un schéma directeur, elle est structurée autour du fort partenariat avec PSL.* » Il serait plus exact d'indiquer que cette politique est structurée autour d'une part d'actions menées par les équipes de la Fémis (dossiers de bourses auprès du Crous et de partenaires privés, suivi personnalisé des étudiants, aides diverses dans des domaines de la vie courante étudiante, relais des informations de PSL), et d'autre part du fort partenariat avec PSL.
 - (page 28) « *Au cours de la période de référence, l'établissement, sous l'impulsion des étudiants, a intégré de plus en plus les enjeux de parité, d'inclusion, de lutte contre les discriminations et de violences sexuelles et sexistes, avec la mise en place et la distribution d'une charte « Égalité » et d'un « Guide de prévention et procédures »* : La Fémis a mis en œuvre une politique dynamique en faveur de ces sujets qui résulte d'un dialogue fructueux entre toutes les communautés de l'école, et non à l'initiative des seuls étudiants et étudiantes.
 - (p.29) « *L'absence des responsables d'années au comité pédagogique, alors que le décret statutaire le permet.* » : cf. réponse susmentionnée de La Fémis (cf. pages 14-15 dudit rapport).
 - (p.29) « *Le manque de valorisation de l'engagement des étudiants.* » : La Fémis est prête à valoriser la participation étudiante par l'attribution d'ECTS.
 - (p.29) « *Donner une place plus importante aux intervenants dans la définition de la politique de formation.* » : Ce point fait l'objet de propositions dans les discussions de l'école avec ses tutelles concernant le futur contrat d'objectif, de moyens et de performance (COMP) 2024-2028.

IV. Domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

Avis général : La Fémis a demandé dans le cadre du nouveau COMP des moyens supplémentaires en faveur de la recherche. Si ceux-ci sont accordés, elle est fortement déterminée à mettre en œuvre les orientations rappelées par le Hcéres, en particulier l'établissement d'un réseau de chercheurs, tels que les "RTP" ou équivalent, permettant la structuration d'un ou plusieurs groupes de chercheurs sur des thématiques données, y compris au niveau international, un accroissement des liens entre recherche et formations initiales et continues, une meilleure valorisation des résultats de la recherche et des travaux menés en son sein, à la fois sur notre site Internet, sans différents formats de publication, et sur les plateformes adéquates.

Si de tels moyens n'étaient pas accordés, la stratégie de recherche sera affinée en fonction des retours reçus, en interaction avec le Conseil scientifique, et avec le département Analyse et culture cinématographique concernant l'adossement à la recherche de la formation.

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de la Fémis a eu lieu du 14 au 15 novembre. Le comité était présidé par **Monsieur Vincent SORREL**, auteur-réalisateur de films documentaires et maître de conférence en création artistique à l'Université Grenoble – Alpes (UGA).

Ont participé à cette évaluation, en ordre alphabétique :

- **Mme Bérénice BONHOMME**, maître de conférence (MCF) en cinéma à l'Université de Toulouse II Jean Jaurès (ESAV) ;
- **Mme Delphine JEANNEREY**, programmatrice et curatrice de film, responsable adjointe du département cinéma de la HEAD - Genève, maître d'enseignement HES ;
- **M. Eric PIMMEL**, ancien inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche de 1^{ère} classe, retraité depuis 2020. Anciennement directeur général des services de l'Université de Strasbourg ;
- **Mme Brigitte ROLLET**, chercheuse habilitée en études cinématographiques, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines (UVSQ) ;
- **M. Nathan VANDERSPEETEN**, Responsable Produit et Marché - RISE

M. Jean DE SAINT GUILHEM, conseiller scientifique, et **Mme Zoé ADAM**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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