

Évaluation des établissements
Évaluation des formations

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE LOUIS LUMIÈRE ET DE SES FORMATIONS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 28/07/2025

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

Au nom du comité d'experts :

Alexandre Beznosiuk, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

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 la présidente du Hcéres.

Messages-clés de l'évaluation

L'école Louis Lumière est l'une des quatre écoles de cinéma en France financées sur fonds publics. Elle dispose à ce titre d'incontestables atouts : attractivité, richesse des partenaires, qualité de l'insertion professionnelle...

Pourtant, sa situation est notoirement difficile : ces dernières années, un certain nombre de rapports (Hcéres en 2019, IgéSR en 2021) ont pointé la dégradation préoccupante des relations entre la gouvernance et une partie des personnels. Cette situation peut sembler paradoxale, s'agissant d'une école qui bénéficie d'une dotation par étudiant parmi les plus élevées en France et qui ne se plaint pas de manquer de moyens. Le fait est là : des tensions nombreuses et diverses parcourent depuis des années l'établissement, et force est de constater qu'elles ne se résolvent pas. La question d'un déménagement définitif, en 2021, sur la ZAC de l'Horloge à Romainville, puis, en 2024, sur le site des Portes de Paris, les a exacerbées les a même exacerbées. Le retour, désormais acté, dans les locaux initiaux à la Cité du cinéma (Saint-Denis), à des conditions financières plus favorables, permet de donner à l'école un horizon stabilisé pour les six prochaines années.

Une nouvelle mission de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IgéSR) est en cours depuis quelques mois, dont les conclusions doivent être rendues avant la fin de l'année 2024. La concomitance des travaux du Hcéres et de l'IgéSR a parfois compliqué l'analyse évaluative du comité qui a établi le présent rapport : l'école, en attente des recommandations de l'inspection générale sur son possible rattachement à un grand établissement, a peu travaillé sur son positionnement, puisque celui-ci dépend, en grande partie, des décisions de la tutelle. D'où un certain nombre des faiblesses stratégiques relevées par le Hcéres, qu'elles concernent les évolutions pédagogiques à engager, le pilotage de la recherche, nécessaire à son dynamisme, ou la communication interne et externe.

Il est donc important que la question du rattachement éventuel de l'école à un grand ensemble universitaire soit tranchée à court terme. Une des hypothèses, privilégiée par la direction de l'école, serait que l'ENS Louis Lumière devienne un établissement-composante de l'établissement public expérimental (futur grand établissement) Université Gustave Eiffel (UGE). Ce choix permettrait à l'école de s'intégrer à un ensemble universitaire plus large, tout en conservant sa personnalité morale et juridique, raison pour laquelle il est privilégié par la gouvernance. D'autres options étaient envisageables, mais l'école, estimant que cette décision relevait de sa tutelle, n'a pas poursuivi le travail amorcé avec les enseignants pour les examiner. Ces alternatives n'ont donc pas été véritablement explorées, ce que le comité déplore.

FORCES PRINCIPALES	FAIBLESSES APPELANT UNE VIGILANCE PARTICULIÈRE
<ul style="list-style-type: none"> - Une politique partenariale dynamique et une confiance des partenaires envers l'école. - Une professionnalisation des métiers administratifs achevée, qui permet une gestion performante, s'appuyant sur des systèmes d'information adaptés. - Une école attractive assurant une bonne insertion professionnelle des étudiants. - Une structuration budgétaire et humaine solide à moyen terme, à même d'aborder les enjeux et changements importants à venir. 	<ul style="list-style-type: none"> - La question du positionnement stratégique constamment éludée par la gestion quotidienne, reflet de la difficulté de l'établissement à tirer pleinement parti de son statut d'établissement de l'enseignement supérieur. - Une absence de prises de décision sur les grandes orientations pédagogiques de chaque grade de master. - Un ensemble d'instances décisionnaires et de réflexion dysfonctionnelles, et un manque d'espaces d'échanges sur les sujets stratégiques et pédagogiques. - Un manque de prise en compte formelle et réelle de l'implication des étudiants dans la vie de l'école. - L'absence d'une politique de recherche de l'établissement et d'une structuration de l'appui à la recherche. - Un projet « Grande Fabrique de l'image 2030 » mal partagé en interne et dont la faisabilité est encore incertaine.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> - Mener un travail de clarification sur l'identité et les spécificités de l'école, en prenant en considération les autres établissements du secteur à l'échelle nationale et internationale ; - Engager sans délai les réflexions collectives nécessaires à l'évolution de l'offre de formation, notamment concernant la charge horaire des étudiants, l'équilibre entre la théorie et la pratique, la transversalité entre les grades de master et le souci de la spécialisation, ou encore l'accroissement de la mobilité internationale ; - Considérer à l'échelle de l'établissement le dysfonctionnement « historique » des instances comme une anomalie à régler, et engager rapidement une action corrective dans laquelle chacun doit prendre ses responsabilités ; - Valoriser davantage les initiatives portées par les élus étudiants et œuvrer en faveur de la mise en place d'un système de reconnaissance de l'engagement dans la vie associative et la gouvernance ; - Mettre en place une direction collégiale de la recherche avec l'ambition resserrée et plus réaliste de développer des dispositifs d'accompagnement et de rendre plus visibles les activités de recherche de l'école dans leur diversité, en s'appuyant sur des outils de publication tels que le <i>Cahier Louis Lumière</i> (accessible gratuitement sur internet) ; - Valoriser, grâce à sa communication interne et externe, les efforts engagés par l'école en matière de réorganisation, ses réussites partenariales et les créations de ses étudiants ; - Mettre en place une démarche de projection à moyen et long terme sur le plan financier et immobilier. La mise à jour du plan pluriannuel d'investissement englobant la dimension immobilière et les équipements du plateau technique serait, de ce point de vue, nécessaire.

À l'endroit de la tutelle :

- Prendre position sur les orientations structurantes concernant le rattachement académique et les domaines immobiliers et financiers, y compris au sein du conseil d'administration (CA), et poser les bases nécessaires à la transition vers une nouvelle étape de la vie de l'établissement.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1926¹.
- **Nombre d'étudiants**² : 148.
- **Répartition des effectifs étudiants pour l'année 2022-2023** :

Diplôme Cinéma conférant le grade de master	50
Diplôme Photographie conférant le grade de master	47
Diplôme Son conférant le grade de master	51
Pourcentage d'étudiantes	36 %
Pourcentage d'étudiants étrangers	3 %
Pourcentage de boursiers du Crous	28 % ³

- **Taux d'insertion** : Pour les promotions 2017 à 2021, 79 % des étudiants ont trouvé un emploi correspondant à leurs attentes⁴ (71 % en cinéma, 79 % en photo et 92 % en son).
- **Frais d'inscription** : 300 € (année 2024)⁵.
- **Ressources humaines pour l'année 2022**⁶ : 63 ETPT, dont 5 enseignants-chercheurs, 22 enseignants, et 36 personnels administratifs et techniques et de direction (hors vacataires sollicités pour les enseignements)⁷.
- **Budget en 2023** : produits de fonctionnement : 5,7 M€ (dont 90,8 % de subvention pour charges de service public) ; dépenses de fonctionnement : 5,3 M€ (dont masse salariale 12 % et immobilier 67,40 %). Budget initial 2024 : 5 056 794 €.

Contexte territorial

- **Population étudiante de la région Île-de-France** : 810 109 étudiants, soit le quart de la population étudiante française, dont 396 608 étudiants dans l'académie de Paris, 242 920 étudiants dans l'académie de Versailles et 170 581 dans l'académie de Créteil.⁸
- 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,

¹ D'abord dénommée « École technique de photographie et de cinéma » (ETPC) puis devenue l'« École nationale de photographie et cinématographie » (ENPC) en 1964, elle prend son nom actuel en 1991.

² Données fournies par l'établissement pour l'année 2022-2023.

³ Il s'agit ici d'une moyenne par année, fournie par l'établissement dans le rapport d'autoévaluation.

⁴ Enquête insertion professionnelle - Promotion 2018 à 2022, ENS Louis Lumière.

⁵ La moitié pour les étudiants boursiers.

⁶ Rapport social unique (RSU) 2022.

⁷ 231 pour l'année 2022 selon le RSU 2022.

⁸ Données de la sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques (SIES), 2023-2024.

patrimoine) sous la tutelle du ministère de la Culture et/ou du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), des écoles d'arts appliqués de la Ville de Paris, ainsi que des institutions privées.

- L'École nationale supérieure Louis-Lumière est avec la Fémis, l'École nationale supérieure Cinéma et l'École nationale supérieure de l'audiovisuel (ENSAV) de Toulouse, l'une des quatre écoles de cinéma en France financées sur fonds publics, mais également une école de photographie et son. L'INA Sup délivre par ailleurs deux grades de master dans les secteurs de l'audiovisuel. Dans le domaine du son, la région Île-de-France compte aussi le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, et quelques autres écoles publiques en France permettent d'étudier le son et la photographie.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2019)

Les recommandations principales du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Elles ont été réunies dans le tableau ci-dessous par thème. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Clarifier le positionnement d'une école qui développe une pensée de la technique au service de la création. Préciser ses valeurs et mieux les communiquer pour que l'école prenne la place qui lui revient dans le paysage institutionnel entre technique, création et recherche. La nouvelle offre de formation devrait être l'occasion de préciser en ce sens le programme, ses outils pédagogiques, jusqu'aux intitulés des cours.	Non suivi d'effet
<p>Développer une pédagogie qui engage les étudiants à avoir une réflexivité sur les enjeux de la pratique, afin qu'ils aient moins la perception d'une opposition entre les perspectives théoriques et pratiques. À partir de la refonte du concours [le comité] préconise une pédagogie apte à faire évoluer les compétences des étudiants vers une expertise portant sur les relations entre la technique et les gestes de la création.</p> <p>Associer des artistes comme des industriels à la pédagogie à travers les notions de prototypes et d'expérimentation, communes à l'invention formelle et à l'invention technique, et ainsi, systématiser l'étude de projets de création avec pour objectif de développer chez les étudiants des compétences d'expertise technique au regard des enjeux artistiques.</p> <p>Compléter les compétences techniques des étudiants par une dimension dramaturgique qui les prépare à mettre en récit (et en actes) des intentions artistiques.</p> <p>Favoriser l'autonomie des étudiants dans le développement de leur projet de recherche-crédation, avec notamment l'aménagement de temps et d'espaces au sein de l'offre de formation.</p> <p>S'appuyer sur les plateformes (pédagogie-recherche) que constituent les ateliers d'optique, de sensimétrie, d'électronique, d'acoustique, de prise de vues, etc. pour promouvoir une pédagogie par projet et son adossement à la recherche.</p>	Partiellement suivi d'effet
<p>Engager une réflexion sur l'organisation administrative de l'établissement (positionnement du secrétariat général, mission et périmètre du service des études, confirmer la mise en place d'un service technique de prêt et de maintenance mutualisée).</p> <p>Procéder de manière prioritaire à la création d'un service des ressources humaines.</p>	Suivi d'effet

Concernant la première de ces recommandations, le comité estime que les cinq dernières années n'ont pas été mises à profit pour conduire une réflexion sur le positionnement de l'école. Le climat social de l'établissement et le dysfonctionnement de ses instances sont probablement des freins à l'organisation de toute réflexion collective d'ampleur (cf. point 2. c/ de l'avis développé du comité). L'établissement souffre toujours d'une difficulté à définir son modèle, dans les cadres de l'enseignement supérieur (cf. point 2. a/), et à faire des choix d'évolution en matière de pédagogie (cf. point 2. b/).

En lien avec la deuxième recommandation (partiellement suivie d'effet), le comité a pu constater certaines avancées sur le plan de la pédagogie : le concours d'entrée a évolué et des réflexions sont menées sur la question du contenu des épreuves. La mise en œuvre de l'évaluation des enseignements est à poursuivre et le rôle des conseils de perfectionnement, récemment mis en place, est à renforcer. Les activités « hors cursus » et la présence de nombreux professionnels intervenant dans la formation favorisent l'acquisition de compétences d'expertise technique. Cependant, des choix stratégiques restent à opérer quant aux grandes orientations pédagogiques de chacun des grades de master : réduction de la charge horaire des étudiants, équilibre entre théorie et pratique, transversalité entre les grades de master et enjeu de la spécialisation.

Les recommandations relatives à l'organisation administrative de l'école ont été suivies d'effet et complètement réalisées comme détaillé ci-dessous. Cet aspect constitue la face la plus visible et probante des travaux menés ces cinq dernières années, malgré leur complexification récente du fait du déménagement imposé par la tenue des Jeux olympiques de Paris. Ce succès a de façon paradoxale provoqué un relatif isolement de l'équipe administrative, considérée comme privilégiée et vivant en autarcie par le reste de la communauté (cf. section 1.c/).

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

L'établissement a fait part d'éléments de contexte en amont de son évaluation, lors de la rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres, qui ont été pris en compte par le comité. Ces éléments concernaient principalement la difficulté de l'établissement à élaborer un nouveau projet scientifique et pédagogique en raison du contexte interne conflictuel, et les conclusions de la mission d'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche conduite en 2021 sur ce sujet, à la demande de la direction de l'école. Ces éléments concernaient également la volonté du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) de rattacher l'école à un autre établissement de l'enseignement supérieur⁹, ou encore la situation immobilière exceptionnelle de l'école. En effet, la visite du comité s'est déroulée dans des locaux provisoires de l'établissement, qui a dû quitter son bâtiment à la Cité du cinéma pendant l'année 2024 en raison de l'organisation des J.O. De plus, de façon quasi concomitante, une nouvelle mission de l'IgésR avait été déclenchée afin de dessiner des pistes d'évolution pour l'école.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juin 2024. Ce document est précis et complet, accompagné d'analyses SWOT¹⁰ et d'un nombre important d'annexes visant à apporter la preuve des analyses contenues dans le rapport d'autoévaluation. Le domaine portant sur la politique de recherche et ses résultats, est constitué de différentes parties agrégées : il a fait l'objet d'une rédaction séparée des enseignants-chercheurs des secteurs du cinéma et de la photographie d'une part, et du secteur son d'autre part ; la direction de l'établissement a complété ces éléments en fournissant une dernière partie. Même si le rapport d'autoévaluation insiste sur la méthode collégiale et participative adoptée pour l'autoévaluation, ce dont le comité ne doute pas, le comité a aussi pris connaissance lors de la visite de nombreuses insatisfactions ou incompréhensions au sein des communautés de l'école quant au contenu de ce rapport.

La visite de l'établissement s'est tenue du 9 au 10 octobre 2024. 19 entretiens ont été réalisés avec les parties prenantes internes et externes de l'établissement ; ils ont permis d'éclairer le comité en apportant les points de vue – parfois divergents – des différents acteurs.

⁹ Ce sujet n'était pas encore tranché au moment de la visite du comité.

¹⁰ Force, faiblesses, possibilités, menaces.

Avis développé sur l'établissement

1 / Forces principales

a/ Une politique partenariale dynamique et une confiance des partenaires envers l'école

La reconnaissance de fait de l'ENS Louis Lumière comme partenaire d'excellence par des institutions de premier plan, tant nationales qu'internationales, et ce de longue date, est réelle.

Pour les principaux, citons ici le partenariat autour de **l'école universitaire de recherche-crédation ArTeC**¹¹ qui réunit dix-sept membres, et au sein de laquelle l'ENS Louis Lumière travaille avec différents établissements, notamment La Cambre arts visuels à Bruxelles et l'université Paris Nanterre en soutien et accompagnement technique au master *Scénario de film d'animation* porté par l'EUR ; mais aussi l'université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, dans le cadre du master *InfoCom*, master *Théorie et pratiques de la photo*, sur un module d'innovation pédagogique. Citons également la collaboration avec **l'École Polytechnique**, dont l'ENS Louis Lumière accueille deux étudiants par an en césure, dans l'objectif affirmé de lutter contre la séparation entre humanités, arts et sciences. Ce partenariat va s'étendre à **l'École polytechnique de Paris** à l'horizon 2025-2026 dans le cadre du projet de la « Grande fabrique de l'image 2030 », qui prévoit l'ouverture d'un *Master of Science and Technology* commun pour former des spécialistes de la production virtuelle. Dans le cadre de ce projet, l'ENS Louis Lumière collabore activement avec la **Fémis** autour de certifications et formations continues partagées, en lien, également, avec **les Gobelins Paris** et **l'École nationale supérieure des arts décoratifs**. Il s'agit entre autres de mutualiser des moyens avec la perspective d'acquérir un mur LED, situé à l'ENS Louis Lumière. L'ENS LL développe enfin une collaboration de recherche avec **l'Institut de recherche et coordination acoustique/musique (Ircam)** sur le traitement du son et le numérique, en associant deux spécialités du grade master son, mais aussi des étudiants musiciens du Pôle Sup'93.

L'ENS Louis Lumière a développé en outre plusieurs partenariats institutionnels et culturels. Ainsi, l'établissement est associé à la Caisse des dépôts¹² et à l'Académie des Césars, pour le grade de master Photographie et pour les événements associés à la cérémonie annuelle, ce qui offre aux étudiants de nombreuses occasions de rencontres professionnelles ; l'école est aussi associée au festival Longueur d'Ondes et à l'université de Bretagne occidentale, autour de résidences d'été et de créations sonores et documentaires radiophoniques, ou encore à La Fondation Culture et Diversité. Dans leur richesse et leur singularité, ces partenariats impliquent tant les enseignants, que les étudiants concernés par ces projets, les directions dans le cadre de programmes structurants, ou les enseignants-chercheurs travaillant avec les universités et laboratoires partenaires. Les structures professionnelles et les industries créatives au cœur de l'identité de l'ENS Louis Lumière en font partie. Ces partenariats sont pérennes, parfois depuis plus d'une décennie, vivants et évolutifs, exemplaires par leur exigence et leur impact. Les partenaires ont souligné, lors des entretiens, le volontarisme des équipes et de toutes les strates pédagogiques de l'ENS Louis Lumière dans ces projets.

Or l'établissement, dans sa communication interne et externe, ne valorise pas explicitement la réussite de cette politique partenariale auprès d'une communauté à la recherche de sa cohésion. Cette situation est paradoxale au regard de la diversité des projets, fortement mis en avant par les partenaires. Ces réussites démontrent également que les stratégies individuelles ou les blocages que l'on peut relever dans bien d'autres domaines peuvent être dépassés. **Le comité recommande ainsi de mettre davantage en valeur, dans sa communication externe et interne, les réussites de l'établissement en matière de partenariats.**

¹¹ ArTeC est une École universitaire de recherche consacrée à la Recherche-Création. Implantée sur les sites des universités Paris 8, Paris-Nanterre et du Campus Condorcet, elle accompagne les pratiques expérimentales qui s'appuient sur des gestes artistiques pour réinventer la recherche universitaire. Elle couvre trois axes scientifiques : la création comme activité de recherche, les nouveaux modes d'écritures et de publication, les technologies et les médiations humaines.

¹² La Caisse finance, par exemple, des expositions auprès d'établissements tiers comme le Crous.

L'ENS Louis Lumière développe également quelques partenariats – ponctuels ou de long terme – à l'international, principalement avec des institutions non académiques pour favoriser des mobilités courtes des étudiants (notamment des stages) ou bien en marge des formations initiales¹³. Le comité note cependant que la mobilité internationale sortante des étudiants reste très faible : elle est fluctuante, mais représente annuellement environ deux étudiants par spécialité. **Le comité recommande de conclure des partenariats structurants avec des établissements offrant des formations d'excellence complémentaires à celles de l'ENS Louis Lumière, pour permettre, au prix des changements évoqués au point 2. c/ ci-dessous, de favoriser davantage la mobilité étudiante.**

b/ Une école attractive et assurant une bonne insertion professionnelle des étudiants

L'école bénéficie d'une réputation prestigieuse et présente une forte attractivité à l'entrée, favorisée par ses très bons résultats en matière d'insertion professionnelle. Les équipes rencontrées, tant pédagogiques que de direction et d'administration manifestent un engagement notable au service de la qualité des formations et de l'insertion professionnelle des étudiants. L'ENS Louis Lumière insiste par ailleurs beaucoup sur une particularité de son modèle : la forte présence de professionnels parmi les intervenants dans ses formations.

En 2024, le taux d'admission par rapport aux candidats inscrits au concours était de 5 % en cinéma, 13 % en son et 16 % en photographie¹⁴. Même si le nombre de candidats a légèrement fléchi par rapport à la période précédant la Covid-19, l'ENS Louis Lumière reste une école très sélective. Les modalités du concours d'entrée sont stabilisées, mais continuent de faire l'objet de réflexions au sein des équipes pédagogiques et de la direction des études, **ce que le comité salue**. À titre d'exemple, les enjeux de parité dans les jurys, d'équilibre entre les épreuves en distanciel et en présentiel, ou encore du contenu scientifique des épreuves, ont fait l'objet de réajustements jusqu'à 2024. Le comité remarque que la définition des profils attendus gagnerait à être affinée, compte tenu du positionnement respectif des autres écoles de référence, que l'ENS Louis Lumière a nécessairement à prendre en compte, telles que la Fémis et CinéFabrique pour le cinéma, le Conservatoire national de supérieur de musique et danse de Paris et l'École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (ENSATT) pour le son, Les Gobelins et l'École nationale supérieure de la photographie (ENSP Arles) pour la photographie¹⁵.

La présence des nombreux intervenants professionnels au sein de la formation¹⁶ permet aux étudiants de se familiariser avec les réseaux professionnels et facilite leur insertion. Cette présence permet aussi de favoriser une évolution des formations en intégrant les attentes nouvelles des métiers de la filière. Plus de 90 % des diplômés trouvent un emploi dans l'année et plus de 90 % d'entre eux travaillent dans le domaine étudié. Pour 79 % d'entre eux, cet emploi correspond à leurs attentes (les chiffres pour le seul grade de master Cinéma sont inférieurs, et pour le grade de master Son la proportion atteint 92 %)¹⁷. Un grand nombre des étudiants en master Cinéma indiquent avoir trouvé leur premier emploi grâce au réseau constitué au sein de l'école (73 %, la proportion étant plus faible, autour de 45%, dans les autres masters). **Le comité salue le sérieux des deux enquêtes menées par l'établissement en 2023 et 2024. L'école rattrape ainsi son retard en la matière, et le comité l'encourage à poursuivre cette démarche, tout en explorant les différents moyens d'accroître le taux de réponse.**

c/ Une gestion performante, s'appuyant sur des systèmes d'information adaptés

Le précédent rapport du Hcéres en 2019 pointait un défaut majeur dans la structuration des fonctions support au sein de l'école, caractérisée par un sous-dimensionnement des services administratifs et informatiques tout autant qu'un manque d'expertise interne. Le travail effectué par la direction ces cinq dernières années sur ce

¹³ Par exemple l'ENS Louis Lumière apporte son expertise ou propose des formations courtes à l'étranger.

¹⁴ Chiffres fournis par l'ENS Louis Lumière, tableaux de données.

¹⁵ Ou encore l'INA Sup pour le cinéma et le son.

¹⁶ Environ 200 vacataires professionnels « hautement spécialisés » interviennent à l'ENS Louis Lumière (source : rapport d'autoévaluation).

¹⁷ Résultats d'une enquête insertion professionnelle auprès des promotions 2018 à 2022 conduite en 2024 par l'ENS Louis Lumière avec des taux de réponse de 51 % à 63 % selon les masters ; et d'une enquête menée en 2023 par l'ENS Louis Lumière sur ses quinze promotions (promotions 2017 à 2021) avec un taux de réponse de 41 %.

point est globalement achevé. L'organigramme administratif a été repensé en prenant en compte les singularités de l'établissement et les projections de carrière des agents. L'équipe de support est complète, des recrutements ont été effectués avec succès sur des postes en tension (notamment de référents techniques ou d'informatique) avec une révision des grilles salariales et indemnitaires. De nouvelles compétences sont présentes au sein de l'établissement en matière de systèmes d'information, de communication, de sécurité et d'immobilier, ce renouvellement ayant été permis par des redistributions et des réexamens de postes. Les outils de suivi des ressources humaines sont opérants, formalisés, et de nouvelles solutions logicielles ont été installées.

L'efficacité de cette nouvelle organisation a été mise à l'épreuve par le déménagement temporaire rendu nécessaire par l'organisation des Jeux olympiques. Ce défi a été relevé avec succès : d'une part, malgré les fortes contraintes techniques de l'école, celle-ci a réussi à trouver des locaux à Paris sans rupture du service et en peu de temps ; d'autre part l'école a su conduire une réévaluation des solutions informatiques et des systèmes d'exploitation, aboutissant à une nouvelle structuration des SI, et à des réductions fortes des coûts et des impacts environnementaux. Ce défi a également conduit l'équipe de support administratif et technique à travailler en réelle transversalité. Mais l'ensemble de la communauté de l'école n'a pas bénéficié des résultats positifs de ces changements. Le fossé préexistant entre les fonctions administratives et pédagogiques s'en est même trouvé élargi, avec sur certains dossiers une réelle défiance dans les échanges, caractérisés par des remises en cause des éléments communiqués et validés au sein des instances. Le climat interne est porteur de risques psychosociaux, ce dont l'établissement est conscient.

Le comité encourage l'ENS Louis Lumière à renforcer sa communication interne pour valoriser les changements concrets opérés (nouvelle structuration des systèmes d'information, nouvelles compétences présentes au sein de l'établissement, revalorisations salariales).

d/ Une structuration budgétaire et humaine solide à moyen terme, atout pour aborder les changements à venir

L'évolution de la structuration budgétaire et humaine de l'établissement est un point fort à porter au crédit de l'équipe de direction depuis la dernière évaluation du Hcéres. Elle est aujourd'hui stabilisée et permet de se projeter à moyen terme sereinement sur ces sujets. Ces réorganisations ont été effectuées avec seulement deux créations en équivalent temp pleins travaillé (ETPT), grâce à une refonte complète des fonctionnalités de l'équipe administrative et technique. Les enseignements sont assurés par des équipes enseignantes permanentes, composées à 80% de personnels contractuels, du fait des spécificités des enseignements et des métiers, et par des vacataires, intervenants professionnels. On note une progression significative vers la parité dans des métiers historiquement très masculins, liée à une politique volontariste menée en la matière. La politique de formation continue professionnelle des agents est aussi engagée, même si les plans de formation restent à développer et à étendre à l'ensemble des personnels, au-delà des efforts notables réalisés sur les questions de risques psychosociaux et de violences sexistes et sexuelles, qui ont concerné toute la communauté de l'établissement.

Les bases posées paraissent saines à moyen terme, ce qui ne rend pas moins nécessaire de poursuivre une démarche prospective en matière d'organigramme cible, et de transformations de postes à moyens constants, pour répondre aux enjeux très évolutifs des différents métiers. Le comité note sur ce dernier point une forme d'attentisme de la part de la direction de l'établissement, qui semble suspendu aux décisions de sa tutelle. **Le comité recommande ainsi à l'école de s'engager dans une démarche plus active en matière de transformation à moyen terme, pour anticiper l'évolution des métiers.**

Au-delà du moyen terme (2027), la politique d'investissement en équipements n'est, elle, pas consolidée pour ce qui concerne les recettes. La ponction sur les excédents va trouver ses limites, raison pour laquelle **le comité recommande à l'établissement de mettre à jour à jour son plan pluriannuel d'investissement.**

La renégociation du bail à la Cité du Cinéma, à la faveur du retour dans ses locaux après les Jeux olympiques, est à mettre au crédit de l'équipe de direction. L'économie annuelle réalisée lors de la réintégration de l'école dans la Cité du cinéma à compter de 2025 devrait atteindre entre 1,2 et 1,4 M€ par an, avec un loyer annuel qui s'élevait à 3 469 404 € et s'élèvera, d'après les prévisions de l'établissement, en 2025 à 2 253 838 € (chiffre prévisionnel). **Du point de vue du comité, il serait pertinent que le ministère de tutelle puisse geler en provision ces économies.** Elles serviraient à assurer une partie du financement du programme immobilier à mener à

l'horizon de six ou neuf ans sur le site qui sera retenu en lien avec une future université de rattachement. Cette décision pourrait entrer dans le cadre d'une négociation globale entre l'établissement et sa tutelle sur les dotations générales de l'État.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

a/ Un positionnement stratégique constamment éludé

Le précédent rapport du Hcéres établi en 2019 relevait déjà cette faiblesse. Le contexte d'incertitude dans l'attente du rapport de l'inspection générale concernant le rattachement de l'école à un grand établissement ne peut justifier, de l'avis du comité, l'absence de positionnement stratégique affirmé. En effet, si la question du rattachement est essentielle, le comité estime qu'une réflexion préalable sur le positionnement de l'école, par rapport à d'autres établissements présents sur des domaines proches (Fémis, ENSATT, etc.), ou en matière d'offre de formation, aurait permis à l'établissement de préciser ses spécificités. Le comité ne peut que regretter que ce travail, effectué notamment en 2021 et 2022 à travers la tenue de séminaires et de réunions de travail, n'ait pas eu de suite. Les différentes options auraient ainsi pu être évaluées au regard de différents critères (notamment les possibilités de rapprochement ou de synergies en matière de formation).

Le comité constate que l'évolution de l'identité même de l'école, passée d'un établissement de formation technique à sa création en 1926 à un établissement d'enseignement supérieur en 1991, n'a manifestement pas été intégrée par l'ensemble de la communauté. Cette absence de clarification et le poids d'une histoire, qui est perçue comme un frein plutôt que comme une force, explique en partie pourquoi l'établissement peine à assumer son modèle pédagogique et à faire des choix en la matière (cf. section suivante).

L'école dispose pourtant de sérieux atouts, évoqués dans la première partie, pour déployer une stratégie ambitieuse. Les réflexions engagées par les équipes pédagogiques sur l'évolution des métiers et par conséquent des formations sont pertinentes et documentées. Elles souffrent cependant d'un manque de coordination autour d'un projet d'établissement assumé par sa direction.

La difficulté à définir une stratégie globale ne surprend pas au vu du contexte très difficile évoqué en préambule : les instances ne remplissant pas leur rôle (cf. infra), il n'existe pas de lieu où peuvent se tenir des réflexions à moyen terme sur l'identité ou le devenir de l'école. Cette situation regrettable explique pourquoi, sur la question du rattachement, une réponse extérieure à l'école est attendue. Enfin, pour les mêmes raisons, l'évolution de l'offre pédagogique, ou la place respective de la théorie et de la pratique technique ne sont pas discutées, pour éviter peut-être de remettre en question l'identité historique de l'école.

La participation de l'école au programme « La Grande fabrique de l'image » dans le cadre de France 2030 présentée comme un projet fortement structurant par la gouvernance, illustre ce point. Le comité a en effet constaté que les équipes pédagogiques sont loin de se l'être approprié à la mesure de l'enjeu qu'il constitue (cf. partie 2. f/).

Face à ces différents constats, le comité recommande à l'école d'élaborer un réel projet stratégique, mettant à plat les pratiques historiques et explicitant les spécificités qui constituent son identité en tant qu'établissement.

b/ Une absence d'arbitrages sur les grandes orientations pédagogiques de chaque grade de master

Une refonte de la maquette avait été conduite en 2020, et avait abouti à la séparation du cursus en trois grades de master et à l'abandon d'un tronc commun, tout cela dans le but de mieux articuler la théorie et la pratique dans chacune des spécialités. Quelques changements ont ensuite eu lieu pour tenter de remédier à de nouveaux problèmes posés par cette séparation, notamment le manque de transversalité entre les trois grades.

Les rapports d'autoévaluation de l'établissement et des différents grades de master font de nouveau apparaître d'impérieux besoins de changement en 2024, que le comité a pu également vérifier et qui portent en particulier sur :

- **L'allégement des emplois du temps des étudiants**, que de nombreux acteurs de l'école (enseignants, étudiants, direction) s'accordent à considérer comme surchargés. **Cet allégement devrait, selon le comité, être une priorité pour la prochaine maquette et nécessite une réflexion globale sur chaque grade ;**
- L'organisation pédagogique de chacun des grades de master (particulièrement Cinéma et Photographie), qui doivent trouver un point d'équilibre entre la volonté d'introduire plus de transversalité entre les masters, tout en allant vers une spécialisation plus ciblée sur certains domaines techniques à l'intérieur de chaque grade de master, qui pourrait passer par la mise en place d'options. Des choix clairs doivent être faits entre ces objectifs qui peuvent paraître antagonistes, et une stratégie précise doit être établie si l'on veut tenter de les concilier. Du point de vue du comité, **la mise en place d'options est une solution sérieuse à étudier ;**
- L'adaptation continue aux évolutions des métiers de l'audiovisuel et aux mutations qui affectent les technologies comme les pratiques professionnelles ; du point de vue du comité, l'ENS Louis Lumière, grâce à sa relation étroite avec les professionnels du secteur, n'a pas particulièrement de difficulté sur ce point, mais de nouvelles briques ne cessent de s'ajouter aux emplois du temps, sans que des choix soient faits.

Lors de la visite, des divergences de vue sont également apparues au sein de la communauté pédagogique quant à l'identité du grade de master Cinéma : sa finalité est-elle de former des directeurs de la photographie comme indiqué dans l'autoévaluation ou bien des réalisateurs ? Si l'on retient la première hypothèse, la dénomination du grade de master semble aujourd'hui peu adaptée et ambiguë, tandis que le terme « Image » (ou métiers de l'image) correspondrait mieux à la finalité professionnelle de ce master. En lien avec ce débat sur l'identité du grade de master Cinéma, sur lequel des arbitrages s'imposent, se pose la question des projets de réalisation menés à titre personnel par les étudiants de l'école, qui s'ajoutent aux projets inscrits dans le cadre de la maquette. Pour l'ensemble des grades de master de l'école, il s'agirait ainsi de s'interroger sur la place des nombreux projets « hors cursus » et « hors programme », qui contribuent à la professionnalisation des étudiants mais qui sont également un facteur important d'alourdissement des emplois du temps.

Enfin, plusieurs aspects n'ont pas encore été développés par l'ENS Louis Lumière, ou en sont aux prémices. **L'approche par compétences** n'est pas mise en œuvre pour l'instant dans les maquettes des grades de master, alors même qu'il s'agit de formations à vocation professionnalisante pour lesquelles une telle démarche s'impose, en cohérence avec leur fiche RNCP. De plus, l'introduction de davantage **d'enseignements en anglais** et le **développement des mobilités sortantes** devrait s'inscrire dans la réflexion plus générale autour de changements structurels réalisés dans la future maquette. Enfin, **l'articulation entre formation initiale et continue**, associant l'ensemble des acteurs de l'école, notamment dans le cadre du projet de « Grande fabrique de l'image 2030 » dans lequel l'établissement est engagé, n'est pas aboutie.

Le comité insiste sur la nécessité de développer ces aspects dans la future maquette. Lors de la visite du Hcéres en octobre 2024, la préparation de la prochaine maquette (qui doit être finalisée en juin 2025 et entrer en vigueur à la rentrée 2026) n'était engagée, ni par les équipes pédagogiques, ni par la direction des études et par la direction de l'établissement. L'attente des conclusions du rapport de l'inspection générale, à nouveau invoquée pour expliquer cette situation d'attente, est un argument peu recevable : en effet, la préparation d'une maquette de formation est un processus long et complexe dans lequel tous les acteurs de l'établissement doivent être impliqués. **Le comité alerte sur la nécessité d'engager sans délai cette préparation qui implique une longue phase de concertation à différents niveaux, à l'échelle de chaque grade de master, mais aussi en transversalité, et à plus forte raison pour l'ENS Louis Lumière, dont l'offre de formation nécessite d'importantes évolutions.**

c/ Un ensemble d'instances décisionnaires dysfonctionnelles, et un manque d'espaces d'échanges sur les sujets stratégiques et pédagogiques

La direction, les personnels et les étudiants de l'école, les tutelles et les personnalités qualifiées externes, tout comme les diverses missions et inspections mandatées pour avis, parviennent au même constat de dysfonctionnement chronique de l'ensemble des instances de l'établissement. Cette situation ancienne s'est aggravée depuis 2019, empêchant de fait la construction partagée d'une stratégie, assumée et validée dans tous les domaines relevant de ces instances.

Les comptes rendus de séances du **comité social d'administration** et l'entretien conduit avec ses membres sont révélateurs : la sincérité des transcriptions de comptes rendus est contestée, la liberté d'expression y est mise en cause et des procès en incompétence sont faits à la direction. La référence fréquente à une période passée où les travaux de l'ex-comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail se faisaient de façon plus « familiale » et informelle traduit l'attachement à une forme d'endogamie entre la direction et des enseignants tous issus de l'ENS Louis Lumière, qu'a pu connaître l'école par le passé.

Le **conseil pédagogique, technique et artistique**, de son côté, connaît un fonctionnement plus apaisé, même si les calendriers contraints ne favorisent pas la préparation des dossiers, alimentant le regret d'une absence de travaux préparatoires et d'une élaboration partagée des ordres du jour. La distance entre l'équipe enseignante et la direction des études est flagrante, alors même que cette fonction de direction a été créée pour favoriser le dialogue et la co-construction. Les représentants étudiants sont peu investis, cette instance étant vue comme une chambre d'enregistrement de décisions de la direction, sur des points techniques.

Enfin, le **conseil d'administration** supporte le poids des problèmes et des débats non tenus dans les autres instances. Aucun de ses membres ne peut assumer *in fine* sa responsabilité d'administrateur, empêché de fait par des débats non maîtrisés, non dirigés, avec des formes d'obstruction qui invitent à une remise à plat complète de l'instance. Les inquiétudes liées à la situation immobilière ces deux dernières années n'ont fait qu'aggraver un fonctionnement déjà très dégradé du conseil d'administration.

Au vu de ce constat, de l'absence de possibilité de dialogue sur des sujets de fond, et du peu de place accordée effectivement à la parole étudiante, divers représentants de ces instances demandent la création d'espaces d'échange plus informels, au sein desquels une réelle réflexion sur des sujets structurants pourrait être menée. C'est, du point de vue du comité, l'expression du souhait d'un retour à une période passée idéalisée, voire magnifiée, qui présente surtout le risque du retour à un « entre soi ». En effet, créer à côté des instances existantes des espaces de ce type reviendrait essentiellement à contourner les dysfonctionnements endémiques de la gouvernance de l'établissement plutôt qu'à les résoudre. **Il paraît plus pertinent au comité de recommander d'espacer le calendrier des instances et de prévoir des temps spécifiques pour préparer les réunions ; il recommande également d'alléger les ordres du jour pour favoriser l'organisation du dialogue. Du point de vue du comité, il serait nécessaire de rappeler le rôle de chaque instance et de formaliser leur fonctionnement :** le conseil d'administration doit ainsi requérir formellement les avis du conseil pédagogique, technique et artistique et du conseil social d'administration sur les dossiers à son ordre du jour. Ce respect des formes permettrait de replacer chaque instance dans son champ de responsabilités, seul moyen d'impliquer à nouveau, de manière constructive, les divers représentants des personnels et des étudiants. Il s'agit d'un préalable pour recréer de la confiance et du respect entre les divers acteurs de l'établissement. **Il est également nécessaire de redonner un rôle prospectif aux instances, au-delà de la gestion du quotidien.**

Le comité est frappé, comme beaucoup d'acteurs (notamment les personnalités extérieures), par le ton des débats au CA, et invite chacun à prendre ses responsabilités, en retrouvant le sens de la mesure et de l'intérêt général. Le président du conseil d'administration a une responsabilité prépondérante en matière de rappel à l'ordre et de suivi des dossiers. En sa qualité de tutelle et de financeur, le MESR doit en aval des conseils d'administration assumer la mise en œuvre rapide sur les dossiers majeurs relevant de sa responsabilité : localisation immobilière ; rattachement universitaire ; trajectoire financière ; application des préconisations des inspections. L'organisation de « pré-conseil d'administration » pourrait permettre de faciliter les conseils d'administration eux-mêmes. La faiblesse de l'investissement des personnalités qualifiées au sein du conseil d'administration, tout autant que l'absence de suivi de leurs contributions est également un sujet à traiter. Enfin, la représentation des étudiants est également à repenser : ils sont les premiers concernés par les divers métiers qui seront les leurs après leurs études. L'ENS Louis Lumière gagnerait en effet à considérer les étudiants comme

les premiers acteurs à même de faire évoluer ces métiers ; c'est d'ailleurs une des responsabilités premières d'une école publique aussi emblématique et fortement soutenue par l'État.

Enfin, il peut être noté que le directeur de l'ENS LL a démissionné de ses fonctions en mars 2025. **À cet égard, le comité recommande à la tutelle de préparer cette transition, en prenant en compte les leçons tirées de l'expérience des derniers mandats exercés.**

En définitive, le comité recommande à la tutelle de prendre position sur les orientations structurantes pour l'école en matière de rattachement académique et dans les domaines immobiliers et financiers, y compris au conseil d'administration, et de poser les bases nécessaires à la transition vers une nouvelle phase de la vie de cet établissement.

S'agissant des avantages d'un rattachement à un grand établissement sous forme d'établissement-composante, le comité considère que des représentations croisées au sein des conseils d'administration de l'ENS Louis Lumière et du grand établissement retenu, tout autant que l'intégration dans un conseil social d'administration commun sont de nature à favoriser un renouvellement des pratiques. **Le comité considère cependant que dans ce domaine, comme dans d'autres, il ne s'agit pas d'attendre pour conduire les changements qui s'imposent, ni d'espérer du futur rattachement la résolution de tous les dysfonctionnements internes de l'école.**

d/ Un manque de prise en compte de l'implication des étudiants dans la vie de l'école

Les étudiants rencontrés ont montré un certain découragement à propos de leur implication dans la vie de leur école. Par exemple, si l'école a mis en place différents dispositifs de valorisation du travail des étudiants dans le cursus et hors cursus « au travers d'expositions, de projections, de publications, de valorisation sur son site internet et ses médias sociaux »¹⁸, le comité a pu constater que les intéressés n'étaient pas en charge de la valorisation de leurs travaux. **Le comité recommande de responsabiliser les étudiants et de leur permettre d'être partie prenante de la communication de l'école sur leurs créations.** Le comité note cependant qu'une telle mesure soulève une fois de plus la question des emplois du temps trop lourds.

Sur d'autres sujets, une responsabilisation plus forte des étudiants paraît nécessaire pour rétablir la confiance. Ainsi, l'établissement a lancé en 2022-2023 une évaluation des enseignements ; cette expérience, reconduite l'année suivante, a été peu concluante en raison de la méfiance des étudiants vis-à-vis de la démarche. Or, ces évaluations des enseignements sont une obligation, et sont surtout indispensables pour l'amélioration continue des formations, notamment un établissement de cette taille, en permettant de garantir l'anonymat : **le comité recommande donc de poursuivre cette initiative et de confier aux élus étudiants la responsabilité conjointe des questionnaires d'évaluation et de leur analyse, ce qui rétablirait un climat de confiance mutuelle.**

Pour poursuivre sur le sujet du rétablissement de la confiance, le comité a également pu constater qu'il existait un fort besoin de reconnaissance, par une mise en valeur, dans la communication de l'établissement, des résultats de l'implication des étudiants dans la gouvernance ; **ainsi le comité recommande de valoriser davantage l'engagement étudiant, et de renforcer l'information sur l'importance du mandat des étudiants en explicitant leurs missions par un document public rédigé avec eux.**

Enfin, la formation des élus étudiants, ou des étudiants engagés dans la vie associative, n'est pas organisée par l'école. Les étudiants doivent se former et organiser le suivi des projets d'une année sur l'autre. En définitive, l'organisation de la vie et de la représentation étudiantes apparaît comme étant de la seule responsabilité d'étudiants aux emplois du temps déjà surchargés. Sans aménagement d'emplois du temps, ni valorisation de leur travail, la vie étudiante apparaît ainsi en partie empêchée. **Le comité recommande d'instaurer une formation des responsables étudiants, et de reconnaître explicitement l'engagement étudiant (par exemple en**

¹⁸ Rapport d'autoévaluation. Ces manifestations et restitutions sont ouvertes au public : équipes, amis, partenaires, autres écoles. Les entretiens avec les différents services de l'école confirment ces actions. L'importance des projets « hors cursus » a aussi été soulignée.

créant des créneaux banalisés pour la vie associative, ou en octroyant des crédits ECTS¹⁹ à des projets réalisés dans le cadre de ce cadre).

e/ L'absence d'une politique de recherche de l'établissement et d'une structuration de l'appui à la recherche

Dans le rapport d'autoévaluation, l'établissement considère que « le principal défi de cet établissement reste lié à son absence de projet scientifique » : « l'organisation de la recherche dans l'établissement reste une gageure » et « le rôle et l'expertise scientifiques [de la direction actuelle] sont fortement contestés ». Différentes tentatives ont eu lieu depuis septembre 2021 pour structurer la recherche, telles que la désignation successive de deux professeures en tant que directrices de la recherche, la proposition de création d'un « laboratoire philosophique de la création sonore et visuelle », la mise en place d'un pôle recherche par la direction. Aucune de ces tentatives n'a abouti, d'une part en raison de dissensions internes entre les enseignants-chercheurs et la direction, d'autre part en raison des orientations de recherche divergentes de chacun des enseignants-chercheurs. On observe en effet que tous les enseignants-chercheurs de l'école appartiennent à des unités de recherche différentes, rattachées à plusieurs universités. Par ailleurs, les enseignants-chercheurs impliqués dans les formations des grades de master Cinéma et Photographie d'une part, du grade de master Son d'autre part, ont rédigé chacun une partie du rapport d'autoévaluation relative à la recherche (cf. supra), en faisant état de l'impossibilité de « faire cause commune » avec leurs collègues : les premiers inscrivent leurs recherches dans le champ des sciences humaines et sociales, les seconds dans celui des sciences et technologies, sans que des interactions entre sciences, arts et humanités soient envisagées véritablement dans l'immédiat.

Les entretiens menés lors de la visite ne font que confirmer cette situation de blocage qui rend peu réaliste, en l'état, l'ambition de construction d'une politique de recherche à l'échelle de l'établissement. À la suite de ses échanges avec les différents acteurs de l'école, le comité peut souligner les points suivants :

- Les enseignants-chercheurs de l'école sont très actifs et participent à de nombreux projets de recherche avec des partenaires extérieurs (le rapport d'autoévaluation en fournit une liste détaillée), mais il s'agit dans la plupart des cas d'initiatives individuelles, qui ne s'inscrivent pas dans une démarche collégiale à l'échelle de l'établissement.
- En raison de leur dispersion, les activités de recherche des enseignants-chercheurs manquent de visibilité au sein de l'école et à l'extérieur. Le *Cahier Louis-Lumière*, revue scientifique reconnue, créée en 2003, ne paraît plus depuis son numéro 15, publié en septembre 2022.
- L'adossement des formations à la recherche est effectif, mais souffre de l'éparpillement des rattachements scientifiques des différents enseignants-chercheurs. Il en va de même pour l'inscription des doctorants, peu nombreux et rattachés à différentes écoles doctorales.
- Il n'y a pas actuellement de service d'appui à la recherche au sein de l'école, qui serait chargé d'un accompagnement au montage de projets et qui serait doté d'un budget pérenne. Des aides ponctuelles sont accordées pour certaines missions ou actions, telles que des colloques, de l'ordre de 500 € par an par enseignant-chercheur.
- Le conseil d'administration restreint n'a pas été réuni au cours de la période récente pour donner un avis sur les demandes liées aux activités de recherche des enseignants-chercheurs (demandes de CRCT²⁰, de délégations, de primes Ripec), qui sont soumises au seul avis du directeur.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, du très faible nombre d'enseignants-chercheurs, de la diversité de leurs champs de recherche et des échecs successifs de mise en place d'une direction de la recherche, le comité **recommande la mise en place d'une direction scientifique collégiale, dotée d'un budget propre et d'une feuille de route claire et à l'ambition resserrée, qui pourrait développer des dispositifs d'accompagnement et mettre en visibilité les activités de recherche de l'école dans leur diversité, en s'appuyant sur des outils de publication, tels que le *Cahier Louis Lumière*.**

Par ailleurs, le comité recommande que cette feuille de route inclue le renforcement des interactions entre sciences humaines et sociales et sciences et technologies : si ces deux dimensions font séparément la force

¹⁹ Les ECTS, ou Système européen de transfert et d'accumulation de crédits, facilitent la reconnaissance des diplômes dans l'espace européen.

²⁰ Le CRCT est un dispositif permettant aux enseignants-chercheurs de bénéficier d'une période de dispense d'enseignement et de tâches administratives pour approfondir, débiter, finaliser des projets de recherche.

des formations de l'école, il est regrettable que les pistes en recherche aient été si peu explorées, alors qu'elles pourraient être une des spécificités de l'école.

Le comité considère également que le rattachement éventuel à un autre établissement n'empêche en rien la mise en place d'un tel projet : quelle que soit l'université choisie, la plupart des enseignants-chercheurs resteront rattachés à leurs unités de recherche actuelles, dans d'autres universités.

f/ Un projet « Grande fabrique de l'image 2030 » mal partagé en interne et dont la faisabilité est encore incertaine

L'ENS Louis Lumière présente les caractéristiques idéales pour être un établissement en pointe en matière de formation continue. Pourtant, ce potentiel a été peu exploité jusqu'à présent, en raison notamment de résistances de certains personnels face à ce qui peut être perçu comme une « marchandisation » de l'école. Les programmes de formation continue sont à présent pilotés de façon tout à fait séparée et indépendante de la formation initiale, par un service intégré à la direction des études, mais travaillant de manière très indépendante. La candidature de l'ENS Louis Lumière à l'appel à projets « La Grande fabrique de l'image 2030 » (France 2030) s'inscrit dans cette stratégie de développement de la formation continue comme activité menée en parallèle de la formation initiale. Le succès de l'ENS Louis Lumière à cet appel à projets illustre la reconnaissance de l'excellence de l'offre de formation de l'établissement, de son potentiel de développement, ainsi que de la pertinence et de la soutenabilité du projet. Le centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) est très élogieux sur le sujet et en attente des premières mises en œuvre, qui doivent favoriser le renouvellement des pratiques professionnelles à travers l'alternance et de nouveaux formats pédagogiques.

L'établissement propose en effet dans ce cadre la création de formations en alternance et de formations continues, dans un calendrier courant jusqu'en 2033, avec des effectifs à terme, sur cette partie, de même ampleur que l'ensemble des effectifs étudiants de l'école aujourd'hui. Les financements obtenus permettent un amorçage qui conduira à l'autofinancement des formations, le tout inscrit dans l'écosystème de la Cité du Cinéma.

Cependant, l'analyse de la genèse du projet, de sa viabilité économique et de sa pertinence stratégique vient, du point de vue du comité, inverser la perception première évoquée précédemment, en faisant peser sur l'établissement **des risques importants**. Le projet est celui de la direction, sans partage effectif des intentions, des formats pédagogiques proposés, et sans articulation avec les formations existantes. **Du point de vue du comité, un meilleur partage du projet en interne est indispensable et urgent.**

Le projet est aussi fondé sur une implantation et une dynamique de la Cité du Cinéma, qui est aujourd'hui désertée par de nombreux acteurs du secteur professionnel et reste par ailleurs un site d'implantation provisoire de l'établissement pour les six à neuf ans à venir. Or les projections des effectifs et la viabilité financière après la phase d'amorçage du projet sont fondées sur des interactions avec cet écosystème de la Cité du Cinéma, et sur des coûts structurels induits sous-évalués. En effet, pour ce qui est des investissements (qui en phase de lancement représentent plus de 50 % des charges), les projections d'amortissements et de renouvellement des matériels demanderaient à être reprises, intégrées dans les charges de fonctionnement et complétées des nécessaires recettes excédentaires à dégager pour les assumer. La fragilité de ce chapitre des recettes d'investissement à moyen terme vient par ailleurs s'ajouter au même constat d'impasse à trois ans pour ce qui est du plan pluriannuel d'investissement de l'école. **Le comité recommande donc de revoir l'économie du projet en intégrant la totalité des charges prévisionnelles à moyen et à long terme.**

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME CINÉMA

École nationale supérieure Louis-Lumière.

1/ Présentation de la formation

Le diplôme *Cinéma*, conférant le grade de master, de l'École nationale supérieure Louis-Lumière se déroule en trois ans, divisés en six semestres. L'entrée dans la formation a lieu sur concours, à niveau bac +2, avec environ 380 candidatures chaque année pour 16 places. Le diplôme *Cinéma* accueille 50 étudiants (dont 16 en première année, 19 en deuxième année et 15 en troisième année) en 2022-2023. Le programme pédagogique comprend 1 972 heures encadrées. L'équipe pédagogique est composée de 73 enseignants, dont 16 permanents (dont 3 enseignants-chercheurs) et 57 vacataires.

2/ Analyse globale

L'articulation entre création, sciences et techniques qui fait l'identité de l'École se manifeste bien au sein de la maquette du diplôme *Cinéma*. En revanche, s'il existe quelques passerelles avec le grade de master *Son* et, de manière plus marginale, avec le grade master *Photographie* au travers d'un exercice commun en début de cursus, la transversalité avec les autres grades de master est réduite dans l'actuelle maquette. La lourdeur des emplois du temps est en effet un frein au renforcement de la transversalité entre les formations. La vocation professionnelle de ce grade de master qui forme aux métiers de l'image, particulièrement à celui de directeur de la photographie, apparaît par ailleurs mal dans l'intitulé très généraliste de diplôme *Cinéma* qui gagnerait à être modifié pour mieux refléter la finalité de la formation.

Les relations avec le monde économique du secteur sont denses et se manifestent par l'intervention de nombreux professionnels chargés d'enseignement (57 professionnels extérieurs). Tant par le profil professionnel des enseignants, par les savoirs techniques enseignés ou encore par les méthodes pragmatiques, la professionnalisation des étudiants est au cœur du projet pédagogique. Celui-ci s'attache à transmettre des compétences opérationnelles et d'adaptation aux changements de l'industrie. Cette question de la professionnalisation anime la réflexion pédagogique en s'appuyant sur les travaux du conseil de perfectionnement récemment mis en place. Les relations avec les partenaires culturels font toutefois les frais d'un emploi du temps très dense qui ne permet pas d'entretenir des activités suffisamment régulières avec eux.

On observe un effort notable et qualitatif d'adosser la formation à la recherche avec, notamment, des projets pédagogiques en interaction avec la recherche (« Modules innovants pédagogiques - MIP »). En matière de formation à et par la recherche, 92 heures sont consacrées au mémoire d'initiation à la recherche entre les semestres 4 et 5 jusqu'à sa finalisation en semestre 6 dans ses deux dimensions théorique et pratique. Pour compléter son adossement à la recherche, la formation compte quatre enseignants-chercheurs, ceux-ci ne sont néanmoins pas référents de la formation, ce qui peut constituer un frein à la prise en compte de la dimension recherche dans la formation. Cette dynamique est de surcroît contrariée par une stratégie d'établissement peu lisible en la matière.

Les taux de réussite et les statistiques d'insertion professionnelle présentés attestent globalement de bons résultats. La réussite est excellente, le comité constate au plus un échec par an et par promotion (une quinzaine d'étudiants). En revanche, l'équipe pédagogique de la formation et la direction des études n'apparaissent pas avoir mis en place d'outils de suivi systématique des flux de candidatures et de réussite des étudiants. En matière d'insertion professionnelle, les résultats sont positifs : 55 % des diplômés exercent une activité moins de six mois après la sortie de l'école, 69 % ont un statut d'intermittent.

Malgré les efforts, souvent peu productifs, des instances pour la refondre, la maquette pédagogique reste très lourde, entraînant une surcharge de travail identifiée et reconnue par les enseignants. Cette surcharge se traduit notamment en heures de travail personnel pour les étudiants avec une disproportion en première année qui compte à elle seule 1 450 heures (intégrant les travaux personnels). Les méthodes pédagogiques sont conçues dans la perspective d'acquisition de nombreuses compétences opérationnelles. Les modalités d'évaluation

reposent essentiellement sur le contrôle continu et mériteraient d'être plus variées. L'approche par compétences n'est pas encore mise en œuvre alors qu'elle pourrait aider à résoudre les problématiques d'évaluation comme à accompagner les évolutions des formations en regard de celles des métiers.

Les mobilités internationales, sortante et entrante, sont très faibles, de même que les enseignements d'une langue étrangère restent insuffisants pour permettre la validation d'une certification des compétences linguistiques. L'école comptabilise seulement une à deux mobilités sortantes par an et jusqu'à cinq mobilités entrantes en 2021-2022. Il faut noter que l'établissement s'est récemment engagé dans le développement de mobilités courtes. Le comité souligne, comme l'équipe pédagogique le reconnaît elle-même dans son autoévaluation, le manque de formation à des compétences linguistiques avancées faute d'un volume horaire suffisant (61 h durant les trois années). Le niveau de compétence linguistique constaté par les enseignants est, de fait, très hétérogène.

Malgré l'instauration d'un conseil de perfectionnement, le processus d'amélioration continue de la formation demeure insuffisant. La participation aux campagnes d'évaluation de la formation par les étudiants, mises en place seulement depuis 2022, est très faible (2,3 % pour le diplôme *Cinéma*). Le conseil de perfectionnement a été mis en place très récemment en juin 2023, le compte rendu témoigne de débats intéressants avec les professionnels notamment sur les transformations de la profession. La démarche d'évaluation et d'amélioration continue des formations semble toutefois encore peu partagée au sein de l'établissement, particulièrement parmi les étudiants du diplôme *Cinéma*.

3/ Conclusion

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Une expertise reconnue de l'équipe pédagogique comprenant des enseignants-chercheurs et de très nombreux professionnels du secteur, tous très impliqués dans la mise en œuvre de la formation ; • De nombreux partenariats avec des organisations professionnelles, des entreprises du secteur (laboratoires, loueurs et fabricants de matériels techniques) et des acteurs de la recherche ; • De très bons taux de réussite et de bons taux d'insertion professionnelle ; • Un adossement à la recherche effectif, malgré l'absence d'une politique d'établissement lisible en la matière et du rattachement des enseignants-chercheurs à des unités de recherche différentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une identité de la formation qui n'est pas suffisamment mise en évidence au travers de l'intitulé très généraliste de diplôme <i>Cinéma</i> et sur laquelle des arbitrages restent à pratiquer au sein de l'équipe pédagogique ; • Des emplois du temps surchargés au niveau de la maquette auxquels s'ajoutent de nombreux projets hors cursus et hors programme ; • Un manque de réflexion sur la maquette alors que de nombreux besoins de changements sont exprimés par l'équipe pédagogique et que de nombreux chantiers sont à engager (approche par compétences, internationalisation, lien entre formation initiale et continue, transversalités entre les diplômes) ; • Une démarche d'amélioration continue initiée très récemment et qui apparaît encore peu partagée au sein de la formation (taux de réponses aux questionnaires notoirement faibles).

Recommandations

- Adopter un intitulé pour le diplôme *Cinéma* cohérent avec sa vocation professionnelle qui est de former aux métiers de l'image, particulièrement à celui de directeur de la photographie, et qui est pourrait être celui de diplôme « *Image* ».
- Alléger les emplois du temps dans le cadre de la prochaine maquette et hiérarchiser les priorités entre activités prévues dans le cadre de la maquette et celles qui relèvent du hors cursus et du hors programme.
- Engager sans attendre la préparation de la prochaine maquette en intégrant notamment l'approche par compétences et des éléments de transversalité entre les formations de l'école.
- Poursuivre le processus d'amélioration continue de la formation en faisant en sorte qu'il soit mieux partagé et pris en compte, notamment en ce qui concerne les enquêtes d'évaluation par les étudiants.

4/ Avis d'accréditation

Avis favorable avec recommandations :

- Revoir la maquette de formation pour l'alléger et y intégrer l'approche par compétences.
- Encourager les évaluations des enseignements par les étudiants en fiabilisant les taux de réponse aux enquêtes.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME PHOTOGRAPHIE

École nationale supérieure Louis-Lumière.

1/ Présentation de la formation

Le diplôme *Photographie*, conférant le grade de master, de l'École nationale supérieure Louis-Lumière se déroule en trois ans, divisés en six semestres. L'entrée dans la formation a lieu sur concours, à niveau bac +2, avec en moyenne 80 candidatures pour 16 places. Le diplôme *Photographie* accueille 46 étudiants (dont 16 en première année, 15 en deuxième année et 15 en troisième année) en 2022-2023. Le programme pédagogique comprend 2 315 heures étudiant encadrées. L'équipe pédagogique est composée de 64 enseignants (dont 2 enseignants-chercheurs et 47 enseignants professionnels extérieurs).

2/ Analyse globale

La formation *Photographie*, bien positionnée en regard de celles des autres écoles nationales, vise à former des professionnels dans les secteurs de la prise de vue, de la postproduction voire des flux et de la 3D. L'articulation entre création, sciences et techniques qui fait l'identité de l'École se manifeste bien au sein de la maquette du grade de master *Photographie*. En revanche, la transversalité avec les autres grades master est réduite dans l'actuelle maquette, malgré les activités communes avec le diplôme *Cinéma* (un exercice partagé en début de cursus). La lourdeur des emplois du temps demeure en effet un frein au renforcement de la transversalité entre les diplômes. Il convient de trouver un point d'équilibre entre l'introduction de davantage de transversalités entre les grades de master souhaitée par l'équipe du diplôme et celle qu'elle exprime également d'aller au contraire vers une spécialisation plus ciblée sur certains domaines techniques, ce qui pourrait passer par la mise en place d'options.

L'école entretient des relations denses avec le monde économique du secteur (société de logiciels, laboratoires, marques d'appareils, ou producteurs de papiers, etc.) qui se manifestent par l'intervention de nombreux professionnels chargés d'enseignement. La professionnalisation des étudiants est au cœur du projet pédagogique qui s'attache à transmettre des compétences opérationnelles et d'adaptation aux changements de l'industrie. Un suivi du projet professionnel individualisé est mis en place dès la deuxième année. À l'inverse, comme en cinéma, les relations avec les partenaires culturels font sans aucun doute les frais d'un emploi du temps très dense qui ne permet pas d'entretenir des activités suffisamment régulières avec ceux-ci. L'insertion professionnelle est bonne : l'enquête menée sur les promotions de 2018 à 2022 montre que 80 % trouvent un emploi à 6 mois, 96 %, à 12 mois avec des statuts d'exercice plus variés que pour les autres formations de l'école (principalement indépendants, voire intermittents). Un seul diplômé sur 48 ayant répondu à l'enquête s'est déclaré en recherche d'emploi, ce qui confirme ces bons résultats. Les diplômés exercent principalement dans le secteur de la photographie (86 %).

Les taux de réussite du diplôme *Photographie* sont très bons et l'attractivité du diplôme *Photographie* est en progrès et demeure bonne (entre 72 et 99 candidats pour 16 places) même si elle est moins forte qu'en cinéma ou en son. La réussite des étudiants est très bonne, les résultats révélant de manière épisodique un échec par promotion de 16 chaque année. En revanche, l'équipe pédagogique du master et la direction des études devraient mettre en place des outils de suivi systématique des flux de candidatures et de réussite des étudiants.

La mobilité à l'international est faible : 4 étudiants uniquement sont partis à l'étranger en mobilités longues depuis 2020, et 14 en mobilités courtes. Malgré la création d'un réseau européen des écoles de photographie, la mobilité internationale entrante et sortante est réduite dans la formation même si l'établissement s'est engagé récemment dans le développement de mobilités courtes. Il est à noter que l'établissement incluent dans les mobilités effectuées par les étudiants dans le cadre de la formation celles menées au sein d'établissements français (Sciences Po, École du Louvre, Sorbonne Université, ou École nationale supérieure de la photographie d'Arles, etc.), lesquelles s'apparentent à une ouverture disciplinaire plus qu'à une mobilité. L'équipe pédagogique reconnaît que l'enseignement des langues est trop limité (70 heures enseignées en

langue étrangère) et envisage des pistes d'améliorations : cours en anglais ou ateliers avec des professeurs invités étrangers.

La caractérisation technique assumée de la formation ne permet pas encore un adossement clair à la recherche. On observe néanmoins un effort notable pour assurer cet adossement à travers notamment des cours de méthodologie (notamment en recherche documentaire), la production d'un mémoire réflexif et des projets pédagogiques en interaction avec la recherche (« Modules innovants pédagogiques - MIP »). Cette dynamique est contrariée par une stratégie d'établissement peu lisible en la matière. Il faut également regretter que les enseignants-chercheurs ne soient pas référents du diplôme *Photographie*, ce qui peut constituer un frein à la prise en compte de la dimension recherche dans la formation.

La pédagogie est très fortement centrée sur la pratique, mais la densité des enseignements (35 h par semaine) apparaît difficile à soutenir pour certains étudiants, ce qui fait l'objet d'une réflexion, dont l'aboutissement reste difficile, au sein de l'école. Les « projets-conceptions-réalisations » représentent 55 % des enseignements, les travaux dirigés, 30 %. Les méthodes pédagogiques sont conçues dans la perspective d'acquisition de nombreuses compétences opérationnelles explicitées dans la maquette sans qu'une approche par compétences incluant notamment une structuration en blocs de compétences soit encore engagée. Les modalités d'évaluation reposent essentiellement sur le contrôle continu et mériteraient d'être diversifiées.

De manière positive, la formation a récemment mis en place un conseil de perfectionnement (2023) qui s'est saisi de la question de la professionnalisation. La démarche d'évaluation et d'amélioration continue de la formation apparaît néanmoins encore insuffisamment partagée. À cet égard, la participation aux campagnes d'évaluation de la formation par les étudiants, mises en place seulement depuis 2022, est encore modeste (25,1 % pour le diplôme *Photographie*).

3 / Conclusion

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Une expertise reconnue de l'équipe pédagogique comprenant des enseignants-chercheurs et de très nombreux professionnels du secteur, tous très impliqués dans la mise en œuvre de la formation ; • De nombreux partenariats avec des partenaires institutionnels, des organisations professionnelles, des entreprises de la chaîne de l'image et des acteurs de la recherche ; • De bons taux de réussite et d'insertion professionnelle ; • Un adossement à la recherche effectif, mais rendu peu lisible en raison de l'absence de politique d'établissement en la matière et du rattachement des enseignants-chercheurs à des unités de recherche différentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des emplois du temps surchargés au niveau de la maquette auxquels s'ajoutent de nombreux projets hors cursus et hors programme ; • Un manque de réflexion sur la maquette alors que de nombreux besoins de changements sont exprimés par l'équipe pédagogique et que de nombreux chantiers sont à engager (approche par compétences, internationalisation, lien entre formation initiale et continue, transversalités entre les formations) ; • Une démarche d'amélioration continue initiée très récemment et qui semble encore peu partagée au sein de la formation.
Recommandations	
<ul style="list-style-type: none"> • Alléger les emplois du temps dans le cadre de la prochaine maquette en mettant éventuellement en place un système d'options et en hiérarchisant les priorités entre activités prévues dans le cadre de la maquette et celles qui relèvent du hors cursus et du hors programme. • Engager sans attendre la préparation de la prochaine maquette en intégrant notamment l'approche par compétences et les éléments de transversalités entre les formations. 	

- Poursuivre le processus d'amélioration continue de la formation en faisant en sorte qu'il soit mieux partagé et pris en compte, notamment en ce qui concerne les enquêtes d'évaluation par les étudiants.

4/ Avis d'accréditation

Favorable avec recommandations :

- Reconsidérer la maquette pédagogique pour en alléger les contenus et rythmes, en s'appuyant à cette occasion sur la définition d'une approche par compétences.
- Développer le processus d'amélioration continue de la formation en exploitant les résultats des évaluations des enseignements par les étudiants.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME SON

École nationale supérieure Louis-Lumière.

1/ Présentation de la formation

Le diplôme Son, conférant le grade de master, de l'École nationale supérieure Louis-Lumière se déroule en trois ans, divisés en six semestres. La formation est organisée en trois options (*Son à l'image*, *Arts sonores* et *Sonorisation*) après deux semestres de tronc commun. Elle forme globalement aux domaines du son : son à l'image (cinéma, audiovisuel), musique, spectacle vivant, radio, art sonore... L'entrée dans la formation a lieu sur concours, à niveau bac +2, avec en moyenne environ 140 candidatures pour 16 places. Le diplôme Son accueille 52 étudiants (dont 16 en première année, 18 en deuxième année et 18 en troisième année) en 2022-2023. Le programme pédagogique comprend 2 745 heures étudiant. L'équipe pédagogique est composée de 96 enseignants, dont 15 permanents (dont 1 enseignant-chercheur) et 81 vacataires.

2/ Analyse globale

Le positionnement du diplôme Son est clairement exprimé au sein de la maquette de formation. L'articulation entre esthétique, sciences et techniques se manifeste tant dans les réflexions à l'œuvre que dans la maquette de la formation. En revanche, les passerelles entre les options ne sont pas formalisées, mais le faible effectif et les échanges nourris entre étudiants donnent lieu à des collaborations ponctuelles, entravées toutefois parfois par la densité des emplois du temps. De même les passerelles avec les autres diplômes de grade master sont trop peu nombreuses en raison de la densité de la formation, mais aussi des difficultés d'harmonisation des emplois du temps.

La finalité professionnalisante du diplôme est clairement visée, affichée et mise en œuvre à travers les programmes, les partenariats et la préparation à l'insertion professionnelle. Les relations avec le monde économique du secteur sont denses et se manifestent entre autres par l'intervention de nombreux professionnels chargés d'enseignement (81 enseignants professionnels extérieurs). La professionnalisation des étudiants est au cœur du projet pédagogique, en termes de compétences, mais aussi en regard des adaptations aux évolutions des métiers.

L'absence de fiche RNCP établie et d'approche par compétences instituée pénalise la réflexion pédagogique au sein de la formation. Les méthodes pédagogiques sont conçues dans la perspective d'acquisition de compétences sur un plan essentiellement pratique et technique. La question de l'articulation avec la théorie est au cœur des réflexions de l'équipe pédagogique, néanmoins, l'approche par compétences n'est pas formalisée.

L'insertion professionnelle de la formation est très bonne avec 80 % de diplômés en activité à 6 mois, 90 % à 12 mois. Le statut est très majoritairement celui d'indépendant (67 % d'intermittents, autoentrepreneurs ou auteurs free-lance). Le faible effectif permet un suivi individualisé des étudiants tant dans le déroulement de la formation que lors de l'insertion professionnelle qui présente de très bons chiffres avec un taux de réponse à 70 %.

L'adossement de la formation à la recherche reste à développer. Un seul enseignant-chercheur intervient dans le diplôme Son. Même soutenu par ses collègues enseignants, il ne peut assumer cette charge en l'absence d'une politique de recherche d'établissement claire et ambitieuse. Il est intéressant de remarquer deux poursuites d'études en thèse.

Les mobilités internationales entrantes et sortantes sont faibles, même si en 2022-2023, six mobilités sortantes ont eu lieu (1 mobilité longue et 5 mobilités courtes). Le volume très réduit de l'enseignement de l'anglais ou en langue anglaise constitue un handicap certain pour développer des mobilités internationales entrantes et sortantes, même si l'établissement est engagé dans une politique destinée à favoriser les mobilités courtes. Les étudiants utilisent cependant le fonds documentaire de l'École rédigé essentiellement en anglais.

Le processus d'amélioration est insuffisamment engagé au sein de la formation Son. Un dispositif formalisé d'évaluation des enseignements et de la formation par les étudiants a été mis en place en 2022-2023, mais le taux de réponse (12 réponses) est faible pour 48 étudiants inscrits dans les trois années. Le conseil de perfectionnement mis en place depuis juin 2023 peut contribuer utilement à l'amélioration continue de la formation. Les témoignages des anciens étudiants apparaissent porteurs de débats nécessaires (ancrage technique, nécessité d'articulation avec les industriels, etc.) dont la formation devrait se saisir.

3/ Conclusion

<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une équipe nombreuse structurée autour d'enseignants en charge des trois options ; • Une offre de formation adaptée aux attentes du monde professionnel avec un fort ancrage technique ; • Un plateau technique très performant ; • Une insertion professionnelle très bonne. 	<p>Points faibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un adossement de la formation à la recherche trop embryonnaire faute d'une stratégie de l'établissement en la matière, et d'un manque d'enseignants-chercheurs pour la formation à la recherche ; • Un manque de réflexion sur la maquette de formation en vue d'intégrer l'approche par compétences appuyée sur une fiche RNCP ; • Une absence d'articulation entre les trois options de la formation et d'ouverture avec les deux diplômes <i>Cinéma</i> et <i>Photographie</i>.
<p>Recommandations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formaliser la formation à la recherche à l'échelle de la formation. • Commencer très vite le travail de rédaction de la prochaine maquette en s'appuyant sur une fiche RNCP formalisée et en intégrant l'approche par compétences. • Renforcer les collaborations avec les autres grades de master de l'école et formaliser les collaborations entre les trois options au-delà du tronc commun sans surcharger les emplois du temps. 	

4/ Avis d'accréditation provisoire

Favorable avec recommandations :

- Formaliser la formation à la recherche et renforcer la participation des enseignants-chercheurs ;
- Mettre en œuvre l'approche par compétences.

Table des matières

Présentation de l'établissement	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2019)	7
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	8
Avis développé sur l'établissement	9
1 / Forces principales	9
a/ Une politique partenariale dynamique et une confiance des partenaires envers l'école	9
b/ Une école attractive et assurant une bonne insertion professionnelle des étudiants..	10
c/ Une gestion performante, s'appuyant sur des systèmes d'information adaptés	10
d/ Une structuration budgétaire et humaine solide à moyen terme, atout pour aborder les changements à venir	11
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	12
a/ Un positionnement stratégique constamment éludé	12
b/ Une absence d'arbitrages sur les grandes orientations pédagogiques de chaque grade de master.	12
c/ Un ensemble d'instances décisionnaires dysfonctionnelles, et un manque d'espaces d'échanges sur les sujets stratégiques et pédagogiques	14
d/ Un manque de prise en compte de l'implication des étudiants dans la vie de l'école	15
e/ L'absence d'une politique de recherche de l'établissement et d'une structuration de l'appui à la recherche	16
f/ Un projet « Grande fabrique de l'image 2030 » mal partagé en interne et dont la faisabilité est encore incertaine	17
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME CINÉMA	18
1/ Présentation de la formation	18
2/ Analyse globale	18
3/ Conclusion	19
4/ Avis d'accréditation	20
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME PHOTOGRAPHIE	21
1/ Présentation de la formation	21

2/ Analyse globale	21
3 /Conclusion	22
4/ Avis d'accréditation	23
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME SON	24
1/ Présentation de la formation	24
2/ Analyse globale	24
3/ Conclusion	25
4/ Avis d'accréditation provisoire	25
Table des matières	26
Observations de l'administrateur provisoire de l'École nationale supérieure Louis-Lumière	28
Organisation de l'évaluation	33

Observations de l'administrateur provisoire de l'École nationale supérieure Louis-Lumière.

HCERES
A l'attention de Lynne Franjé
et Pierre Claudes
Directrice et directeur du département
d'évaluation des formations

19 rue Poissonnière
75002 Paris

St Denis, le 25 juillet 2025

Objet : lettre de réponse au rapport d'évaluation de l'ENS Louis-Lumière

Monsieur le Directeur du département d'évaluation des établissements de l'HCERES
Madame la Directrice du département d'évaluation des formations de l'HCERES

Nous avons pris connaissance du rapport d'évaluation du HCERES pour l'École nationale supérieure Louis-Lumière et nous vous remercions pour cette évaluation sur laquelle l'école pourra se reposer pour son nouveau projet. Nous saluons le travail du comité d'évaluation pour la qualité des échanges lors de la visite, et la pertinence de ce rapport sur le fonctionnement de l'école et de ses formations. À ce sujet, nous nous réjouissons qu'un avis favorable avec recommandations soit donné pour les trois spécialités de master.

Comme le souligne le rapport, l'école dispose d'incontestables atouts avec une attractivité et une reconnaissance des différents secteurs professionnels sur lesquels un projet ambitieux, avec une nouvelle vision pour les années à venir, sera construit dans le cadre de la nouvelle gouvernance qui fera suite à l'actuelle administration provisoire. Les difficultés identifiées dans le rapport, même nombreuses et profondes, sont en voie de résolution et tous les efforts sont menés pour que l'école retrouve la sérénité, le sens du collectif et de l'intérêt général autour d'un projet commun.

Nous souhaitons associer à ce rapport HCERES des observations et des remarques que la lecture attentive de celui-ci a suscité chez les différentes parties prenantes de l'école. En premier lieu, nous souhaitons rappeler que le changement de gouvernance intervenu début 2025, et la période d'administration provisoire qui s'est ouverte à cette occasion, ont favorisé l'apparition des conditions favorables à l'application des recommandations du comité, dont certaines ont, pour ainsi dire, été anticipées, comme nous en ferons état ci-dessous.

Il est utile de rappeler tout d'abord que l'École nationale supérieure Louis-Lumière n'est pas seulement "l'une des quatre écoles de cinéma en France" : elle est également une école de photographie et de son. Il s'agit là d'une omission du rapport qui peut sembler anecdotique, mais qui revêt en réalité une importance particulière, car ce triptyque est au cœur de toutes les réflexions sur l'identité de l'École et son projet académique et scientifique.

On retrouve d'ailleurs cette triangulation en sous-texte lorsqu'est évoquée la politique de recherche de l'établissement, qui serait pénalisée par « l'impossibilité de *faire cause*

commune » exprimée lors des échanges avec le comité. Il faut préciser que si la diversité des profils des enseignants-chercheurs et leur nombre restreint ne facilitent pas, actuellement, l'émergence d'un projet transverse et/ou commun, l'établissement a identifié et affiche un axe arts-sciences-techniques pour lequel les EC spécialistes en Son, en Photographie et en Cinéma, sont tous concernés. Chacun s'accorde à dire que la structuration des activités de recherche doit être un élément central du travail en cours et à venir, qui bénéficiera très certainement du rapprochement prévu de l'École avec un ensemble universitaire, en augmentant les synergies avec l'extérieur et les possibilités de changement de rattachement des EC à des laboratoires de recherches, ainsi que les possibilités d'interactions de nos étudiants avec d'autres étudiants sur leurs projets respectifs.

Au sujet des activités de recherche, toujours, le rapport indique, qu'«elles relèvent d'initiatives individuelles qui ne s'inscrivent pas dans une démarche collégiale à l'échelle de l'établissement ». Nous souhaitons modérer cette assertion en précisant que la liste des projets présente dans le RAE fait état de programmes et activités partagés (tels le projet international Technès, l'ANR Beauviatech et le projet « Arts, Ecologie, Communs ») qui sont conçus et effectués au nom de l'ENS Louis-Lumière en impliquant au moins un EC. Si ce nombre est faible, c'est en raison du nombre limité de ceux-ci au sein de l'école qui en compte six au total.

Enfin, la question de la gestion du budget recherche fait actuellement l'objet d'une réflexion par le secrétariat général, en réponse aux interrogations soulevées par les EC, cela dans l'objectif que s'est fixé l'école de se doter d'une politique de recherche mieux structurée.

Sur la question du développement à l'international, chacun s'accorde à constater que la mobilité et les partenariats doivent s'intensifier et se structurer, pour en faire une véritable stratégie internationale impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'école. Pour autant, il faut préciser que la possibilité de développer davantage de mobilités sortantes longues est actuellement limitée par la maquette pédagogique, qui ne permet que 4 départs par Master, uniquement à l'automne de la troisième année. Cette question fera l'objet d'une réflexion spécifique en lien avec le travail sur les nouvelles maquettes.

Sur la question du dialogue social, nous souhaitons souligner qu'une amélioration du fonctionnement du CSA est notable ces derniers mois. Les procès-verbaux des séances de décembre 2024 et mars 2025 ont été approuvés à l'unanimité par les membres du CSA. D'avril à juillet 2025, le groupe de travail sur les violences sexistes et sexuelles, le harcèlement et les discriminations (VSSHD) a réussi à mettre en place un dispositif d'écoute et de signalement qui faisait défaut au sein de l'École. La composition de ce GT a permis un travail collaboratif et constructif avec l'ensemble des communautés de l'école (personnels enseignants, administratifs et techniques et étudiants). Ce nouveau dispositif a été approuvé à l'unanimité par les membres du CSA et a été approuvé également à l'unanimité par les membres du conseil d'administration.

La notion d'*endogamie* mentionnée dans le rapport est largement contestée car ce terme est factuellement inapproprié dans sa notion volontariste, tout en reconnaissant que l'école emploie une proportion importante d'anciens élèves. Les derniers recrutements de personnels attestent cette ouverture, et le fait que la direction soit nommée par le ministre devrait prévenir toute volonté de la direction de privilégier des recrutements qui

ne seraient pas les candidats les mieux adaptés aux besoins. La formulation « attachement à une forme d'endogamie » est donc erronée.

Sur la question de la représentation étudiante, que le comité préconise de repenser, il s'agit d'un défi important. La direction précédente avait déjà revu le périmètre du conseil pédagogique technique et artistique (CPTA) pour augmenter le nombre de sièges étudiants. Les étudiants sont représentés par 3 élus au CA et 6 au CPTA, sur 20 sièges dans les deux instances, ce qui semble une proportion dans la norme de ce qui existe dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur. Si cela ne permet pas une amélioration du ressenti général des étudiants en matière d'implication dans les processus décisionnaire de l'établissement, c'est qu'il existe un décalage qu'il faudra interroger, pour réduire l'écart entre la perception des étudiants et leur marge de manœuvre réelle. Dans cette optique, un bureau des affaires étudiantes (réunion mensuelle entre les étudiants et la direction) a été instauré depuis la rédaction du rapport, et qui vient s'ajouter à des réunions régulières entre la direction des études et les délégués de classes. Ceci devrait permettre d'améliorer substantiellement la prise en compte formelle et réelle de l'avis et des propositions des étudiants et leur implication dans la vie de l'école.

Sur les sujets numériques et du système d'information, nous souhaitons préciser que des passerelles entre les différents logiciels ont été mise en œuvre, d'autres sont en cours de déploiement afin de fiabiliser les échanges entre les applications métiers et aider à la communication entre les services. Depuis l'évaluation, des audits et un diagnostic précis ont été réalisés afin de fiabiliser l'infrastructure informatique de l'école ainsi que la sécurité pour se mettre en conformité avec les recommandations de l'ANSSI.

L'évolution de l'offre de formation est une partie majeure de l'évaluation du HCERES et les observations sont au cœur des préoccupations de l'ensemble des communautés de l'école. Le comité relève sévèrement l'impréparation des équipes pédagogiques, de la direction des études, comme de la direction s'agissant des nouvelles maquettes pédagogiques à déposer en vue de l'accréditation 2026-2031. Depuis la visite du comité, un calendrier de travail a été établi et la réflexion proprement lancée de façon construite et impliquant toutes les communautés. Dans ce cadre, un accompagnement sur l'approche par compétences a été initié, avec une première réunion/temps de formation en juillet 2025. La participation des étudiants a été pensée afin de les associer aux différentes étapes de ce travail. Il faut ici signaler que les étudiants ont également été associés à la refonte des évaluations des enseignements par les étudiants au printemps 2025, via un groupe de travail dédié, conduisant à une meilleure efficacité et confiance dans le dispositif.

Les enjeux pointés par le rapport (« charge horaire des étudiants, l'équilibre entre la théorie et la pratique, la transversalité entre les grades de master et le souci de la spécialisation (...) ») servent ainsi de précieux fils conducteurs à l'élaboration des prochaines maquettes pédagogiques, et nous remercions le comité pour sa clairvoyance. Précisons, en outre, que contrairement à ce qui figure dans le rapport, les options en Master Son ne sont pas étanches les unes par rapport aux autres.

En toile de fond du chantier de l'offre de formation se trouve l'épineuse question de la place respective de la théorie et de la pratique, qui gagnerait à être à la fois relativisée et nuancée. Les paramètres de ce débat sont particulièrement mouvants, nécessitant un

recul qui a certainement fait défaut dans le passé aux différentes parties prenantes. Cela ramène entre autres à la question de la présence à l'école d'EC et d'enseignants professionnels, dont les dynamiques et l'harmonie de fonctionnement idéales restent à trouver.

Le rapport indique à deux reprises l'absence d'enseignants chercheurs aux fonctions de référents de Master. Il convient ici de rappeler que les formations sont bien adossées à la recherche, mais surtout dans ses aspects applicatifs en lien avec les besoins des domaines professionnels. Les enseignants chercheurs sont systématiquement consultés et associés aux réflexions relevant, outre la recherche et les mémoires de Master, du projet pédagogique de l'école et son positionnement, du parcours des étudiants (stages, mobilités), du concours d'entrée. Il n'en reste pas moins que leur positionnement, leur visibilité ainsi que la lisibilité de leur rôle peuvent être améliorées. Nous sommes convaincus que l'école a un rôle à jouer dans le paysage des formations en recherche-création ; les étudiants sont d'ailleurs en demande d'encadrement et d'accompagnement visant cette recherche-création et qui leur permettrait d'encore mieux appréhender leur insertion professionnelle. Il reviendra donc à l'école, dans la perspective des prochaines maquettes, d'éclaircir son offre de formation, à l'aune de laquelle la place des EC (nombre, responsabilités, répartition et équilibre au sein et entre les masters ...) pourra être clarifiée.

S'agissant plus spécifiquement de la charge horaire des étudiants, c'est un réel problème auquel la direction des études s'attache à remédier. L'attachement des équipes enseignantes à certaines méthodes pédagogiques et savoirs historiques de l'école doit ici être rappelé, et c'est à ce titre que c'est une des priorités de la note de cadrage des prochaines maquettes. À noter que depuis janvier 2025 et la réinstallation de l'école à la Cité du Cinéma, les étudiants bénéficient d'une pause méridienne d'1h30.

Sur l'absence de fiches RNCP par Master soulignée dans le rapport, nous souhaitons préciser que 3 nouvelles fiches ont entre-temps été élaborées, pour un passage en CSLMD, préalable nécessaire à la demande d'enregistrement auprès de France Compétences, au mois d'octobre 2025.

Sur le projet « La Grande fabrique de l'image », le comité invite l'école à engager un meilleur partage du projet en interne. Depuis novembre 2024, un processus de communication interne avec des points réguliers a été mis en place, destiné à informer les enseignants et personnels administratifs sur les formations, à la fois dans leur format en alternance et formation professionnelle continue ; à recueillir avis et propositions, aussi bien sur les contenus, que les interventions pédagogiques et l'organisation opérationnelle. Une première série de rencontres a notamment été mise en place pour le MScT « Production virtuelle », délivré conjointement avec l'École Polytechnique, et qui est la première formation à ouvrir, à la rentrée 2025. Ainsi, nous contestons le doute qui est porté sur la faisabilité de ce projet qui a largement avancé tout au long de l'année 2025, avec cette première promotion du master en alternance à la rentrée 2025 et qui permet de projeter l'École dans un partenariat stratégique prometteur avec l'école polytechnique avec en toile de fond l'enjeu de l'IA dans les formations.

Le service de la formation professionnelle continue a su tirer profit du retour de l'École dans ses locaux pour opérer une structuration en profondeur en matière réglementaire, pédagogique, organisationnelle et stratégique. L'élargissement de l'offre de formation

professionnelle continue préconisée par l'IGESR n'est en réalité possible qu'au moyen d'une réelle articulation avec la formation initiale, défi prioritaire pour le service de la FPC et les équipes enseignantes de chaque Master qui travaillent en collaboration sur l'offre, les emplois du temps, la gestion du matériel, notamment.

Les préconisations du rapport en matière de communication ont permis d'amorcer une réflexion sur les finalités, les outils et les moyens à déployer pour renforcer la communication existante. La valorisation des créations des étudiants est un chantier identifié de longue date, et nous pouvons ici indiquer des actions entreprises depuis la visite du comité : mise à jour de la chaîne Youtube pour la diffusion des films d'étudiants, création d'un compte Instagram spécifique au Master Photographie, renforcement du compte Spotify pour les productions en Son. Le service communication a en outre encouragé et soutenu les étudiants désireux de partager leurs travaux à l'école, ce qui a conduit à trois soirées de projection et une après-midi d'expositions/projections ouverte au public. Concernant la valorisation des évolutions en matière de réorganisation, et plus globalement la communication interne associée aux changements opérés au sein de l'École, c'est un point de vigilance dont le service communication s'est saisi.

En conclusion, nous attestons qu'un effort collectif considérable est à l'œuvre, ce qui permet une amélioration générale du fonctionnement des services, et plus généralement de l'ensemble de l'école, en cohérence avec les pistes proposées par le HCÉRES. Il appartiendra à la future direction de poursuivre les initiatives prises depuis l'évaluation HCERES et de proposer une politique ambitieuse pour garantir la pérennité de l'établissement alors qu'il s'apprête à fêter son centenaire en 2026.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos plus respectueuses salutations.

Frédéric Fleury



Administrateur Provisoire de l'École nationale supérieure Louis-Lumière

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École nationale supérieure Louis-Lumière et de ses formations a eu lieu du 9 au 10 octobre 2024. Le comité était présidé par Monsieur **Alexandre Beznosiuk**, directeur de l'École nationale supérieure d'audiovisuel de Toulouse, Université Toulouse Jean Jaurès, de 2020 à 2023 et enseignant dans cette école, de formation ingénieur du son.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Hervé Alexandre**, secrétaire général de l'École supérieure des Beaux-Arts de Bordeaux, précédemment directeur adjoint du Conservatoire de Bordeaux Jacques Thibaud ;
- Monsieur **Pierre Beylot**, professeur des universités en études cinématographiques et audiovisuelles, Université Bordeaux Montaigne, ancien directeur adjoint de l'UFR Humanités de l'université ;
- Madame **Mathilde Houget**, étudiante en master Humanités et Industries Créatives au sein de l'Université de Nîmes, vice-présidente étudiante de l'université.

Monsieur **Stéphane Mottet**, conseiller scientifique, et Madame **Camille Duran**, chargée de projet, département d'évaluation des établissements, ainsi que Monsieur **François Andrieux**, conseiller scientifique, et Madame **Gaëlle Dequerez**, chargée de projets, département d'évaluation des formations, 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>.

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



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

