


HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'École Nationale Supérieure des Arts et Techniques du Théâtre (ENSATT)

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Didier Houssin, président

Au nom du comité d'experts,²

Marie-Hélène Garelli, présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I - Un positionnement local et national délicat, qui implique une réflexion stratégique à plusieurs niveaux	7
1 ● Une place marginale dans la Comue Université de Lyon	7
2 ● Des liens à renforcer avec les collectivités territoriales	7
3 ● Des partenariats professionnels qui traduisent un ancrage territorial de l'Ensatt	8
4 ● L'atout d'une tutelle MENESR et le frein d'une tutelle unique	8
II - Une direction dynamique et des instances qui fonctionnent bien malgré quelques ambiguïtés	8
1 ● Une direction et des instances soucieuses du bon fonctionnement et de l'avenir de l'établissement	8
2 ● Certains lieux de concertation institutionnelle encore insuffisamment investis	9
III - Une réflexion engagée mais à poursuivre sur l'identité de l'établissement	9
1 ● Une communication en développement	9
2 ● « L'école théâtre » : des valeurs à affirmer	10
La formation et la recherche	11
I – La politique de formation initiale et continue	11
1 ● Une formation dont la spécificité est un atout à préserver	11
2 ● Une formation renouvelée dans le cadre d'un passage au LMD bien mené, en partenariat avec des établissements du site lyonnais.	12
3 ● Des modalités de contrôle des connaissances à harmoniser	12
4 ● Une culture de l'évaluation encore à acquérir	13
5 ● Une offre de formation continue à maintenir mais dont le développement, indispensable, est subordonné à la résolution d'importantes difficultés	13
II – La politique de recherche : des avancées rapides à confirmer	13
1 ● La mobilisation du plus grand nombre : un défi pour l'école	13
2 ● Des outils de travail performants au service d'une recherche en développement	14
3 ● Des mémoires de master en évolution et un nouveau modèle de doctorat à mettre en œuvre	14
III – La bibliothèque : un outil de travail précieux à mettre au service des nouvelles orientations de l'établissement	15
La réussite des étudiants	17
I – Une réflexion à mener sur l'accès aux formations	17
II - Un suivi attentif des étudiants sortants mais une réflexion à mener sur la politique de stages	17
III - Une communauté étudiante dynamique et solidaire malgré une surcharge de travail	17
IV - Une vie associative au développement prometteur	18
La valorisation de l'outil théâtre	19

Les relations européennes et internationales	21
I – Une mobilité pédagogique et étudiante en progression mais à consolider	21
II – Des projets de coopération nombreux, à renforcer et à pérenniser	21
III - Une présence à affirmer dans les réseaux internationaux	22
Le pilotage et la gestion	23
I - La politique de gestion des ressources humaines	23
1 ● Une gestion des ressources humaines assainie et clarifiée	23
2 ● Une politique d'emplois élaborée sans vision globale et à repenser sur d'autres bases	23
II - Une gestion financière et comptable rétablie mais des perspectives préoccupantes	24
1 ● Une gestion maîtrisée	24
2 ● Des fragilités qui subsistent	24
3 ● Des perspectives préoccupantes en raison de la diminution des ressources	24
III – Une gestion cohérente et raisonnable du système d'information, qui appelle une stratégie à moyen terme	25
IV – Un patrimoine immobilier exceptionnel, remarquablement utilisé et dont la maintenance est exemplaire	25
Conclusion	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	37

Présentation

Installée sur les hauteurs de Fourvière, sur un site de 13 000 m² ³, l'École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (Ensatt) bénéficie d'un environnement et de bâtiments exceptionnels où elle accueille et forme à tous les métiers du théâtre un petit nombre d'élèves (une soixantaine sont admis chaque année sur concours, pour un effectif global de 160 en moyenne). Sa mission initiale de formation des comédiens s'est élargie à d'autres formations dispensées dans le cadre de ses différents départements (écrivain dramaturge, scénographe, metteur en scène, concepteur costume, concepteur lumière, concepteur son, costumier coupeur, réalisateur et régisseur de production, administrateur de spectacle vivant, directeur technique). L'école est attachée à l'identité revendiquée d'école théâtre qui place, concrètement et symboliquement, le plateau au centre de son dispositif. Disposant de deux salles de théâtre, l'Ensatt tire sa spécificité d'une interaction permanente et pensée entre pédagogie et pratique artistique. La visite du site a permis au comité de comprendre l'intérêt et la portée de ces choix originaux en matière de formation, de recherche et de production dramatique. L'une des richesses de l'établissement, immatérielle, tient à ce que l'encadrement des élèves est assuré par des personnels enseignants et non enseignants, dont le parcours professionnel de haut niveau représente une plus-value autant pour la formation que pour la pratique artistique.

L'histoire de sa création et de son évolution est détaillée sur le site internet de l'établissement et développée dans un ouvrage publié par l'école en 2011. Conçue initialement comme un centre de formation professionnelle du spectacle et créée en 1941 rue Flachat, l'école s'est installée en 1944 rue Blanche, à Paris, avec les statuts successifs de centre d'apprentissage, de collège d'enseignement technique, puis, en 1969, de lycée technique professionnel. Le nom prestigieux de « Centre de la rue Blanche » lui est longtemps resté attaché et s'inscrit aujourd'hui, sans passéisme, dans la mémoire de l'établissement. L'école a obtenu en 1991 le statut d'établissement public à caractère administratif (EPA), avec la personnalité morale et l'autonomie financière relative qui lui sont attachées, statut qu'elle conserve actuellement. L'Ensatt est l'une des onze écoles de théâtre françaises, dont dix sont actuellement sous tutelle du ministère de la culture et de la communication (MCC). Elle est, quant à elle, placée depuis 1993 sous une tutelle unique, exercée aujourd'hui par le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR). Les deux derniers événements marquants de son histoire sont le déménagement à Lyon, rue sœur Bouvier, en 1997, qui lui a permis de bénéficier de locaux plus spacieux et plus confortables, puis la construction, en 2008, d'un deuxième théâtre, « Laurent Terzieff », qui conduit aujourd'hui l'établissement à s'interroger sur de nouvelles perspectives d'utilisation.

L'Ensatt emploie aujourd'hui 41 enseignants et 39 personnels Biatss (personnes physiques), et dispose de 32,5 emplois d'enseignants (dont 27 du second degré, deux PU et deux MCF) et 36 emplois de Biatss. Son budget hors masse salariale État s'élève à 2,261 M€. Enfin, l'école est associée de la Comue (Communauté d'universités et établissements) Université de Lyon.

La trajectoire suivie depuis l'évaluation institutionnelle AERES de 2010 a fait l'objet de la plus grande attention de la part du comité. L'Ensatt s'est en effet engagée, depuis cette date, dans une mutation importante qui touche autant sa gouvernance et sa gestion que sa récente activité de recherche, ou son offre de formation, qui a été adaptée au système européen LMD. Elle dispense, depuis la rentrée 2014, en partenariat avec des établissements du site lyonnais, des enseignements de formation initiale débouchant sur une licence générale, une licence professionnelle, un master spécialisé, et délivre sept diplômes valant grade de master. Elle assure également, dans le cadre de ces parcours, une mission de formation continue diplômante.

Le comité d'experts s'est attaché, dans son travail d'évaluation, à la fonction d'acteur culturel de l'Ensatt dans le contexte local et national (et, particulièrement, à la question d'une éventuelle cotutelle du MCC) ainsi qu'à la mutation récente de l'école dans les différents domaines précédemment mentionnés. Le passage au LMD et la création de l'activité de recherche ne pouvant encore faire l'objet d'un bilan, le comité a porté son attention sur la stratégie et la méthode de mise en œuvre du changement au regard des objectifs que s'est fixés l'établissement.

³ Dont 8 390 m² de surface bâtie SHON.

La stratégie et la gouvernance

Les hauteurs sereines et verdoyantes qu'occupe aujourd'hui l'Ensatt la soumettent au risque, bien identifié et évalué par la direction, d'un repli géographique et, partant, pédagogique et artistique, sur le site lyonnais. La stratégie de l'école en matière de gouvernance est en grande partie déterminée par une volonté affirmée d'ouvrir l'établissement aux partenariats, réseaux et coopérations susceptibles d'asseoir son rôle d'acteur pédagogique et culturel dans la Comue, auprès des collectivités territoriales et au niveau national. L'action est lente et difficile : des difficultés institutionnelles, liées à la singularité d'une école « au croisement de l'enseignement supérieur et de la culture », freinent son rayonnement. Elles s'ajoutent à la fragilité naturelle d'un établissement de très petite taille sur le site lyonnais, qui compte 129 000 étudiants et 20 établissements, dont quatre grandes universités.

I - Un positionnement local et national délicat, qui implique une réflexion stratégique à plusieurs niveaux

1 ● Une place marginale dans la Comue Université de Lyon

L'Ensatt est associée de la Comue, dans la continuité de sa situation antérieure au sein du Pres «université de Lyon ». Consciente de son faible poids dans ce contexte, elle a tissé et renforcé, depuis 2012, des liens étroits avec plusieurs établissements du site, notamment l'université Lumière Lyon 2, l'École normale supérieure de Lyon et l'INSA dans le cadre de ses partenariats académiques, mais aussi avec le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon (CNSMD), l'École nationale supérieure d'art et de design de Saint-Etienne (associés de la Comue), l'École nationale supérieure des Beaux-Arts de Lyon et l'École supérieure de Théâtre de la Comédie de Saint-Etienne, pour une coopération qui pourrait se concrétiser sous la forme d'un « pôle culture ». Le projet, présenté à la Comue, n'a pas abouti. La Comue est encore en évolution et en attente d'une labellisation dans le cadre de l'appel à projets Idex 2.

La Comue, qui affirme sa volonté de faire valoir un pôle culture sur le site lyonnais, considère que la place des établissements culturels reste à construire collectivement. Le conseil des membres est d'ailleurs élargi à deux représentants des associés. Dans le cadre de l'offre culturelle de la Comue, la fonction d'animation et de mise en synergie de l'offre pourrait être confiée à un groupe d'établissements du site à vocation artistique et culturelle, dont ferait partie l'Ensatt. Selon la Comue, cette dernière pourrait également mener des actions culturelles dans le cadre d'un plan d'amélioration de la vie étudiante sur le site. Il reste évident toutefois que l'Ensatt peine à s'inscrire dans les Projets investissements d'avenir, en raison, principalement, du faible développement de sa recherche. Un enseignant de l'Ensatt devrait participer à un projet Idefi en cours, et l'école participe également de la stratégie internationale du Palse (programme avenir Lyon Saint-Etienne, qui bénéficie d'un soutien de trois ans au titre des investissements d'avenir). Dans le cadre de la réflexion menée sur le site à propos de la formation à venir dans la Comue, l'école devrait pouvoir trouver sa place.

Actuellement, l'Ensatt verse à la Comue une participation de 30 000 € annuels (égale à celle des autres associés du site). À ce titre, elle bénéficie des mutualisations de services mises en place au niveau du site (carte multiservices, réseaux informatiques...). Par ailleurs, dans le cadre d'un groupe de travail des DGS de la Comue, piloté par la déléguée générale de la Comue, et auquel est associée la DGS de l'école, sont menées des réflexions sur d'autres mutualisations de services (retraites, documentation, médecine préventive, formation continue des Biatss...). Bien que l'école considère son retour sur investissement actuellement insuffisant, il a semblé prématuré au comité de mener une comptabilité des échanges tant que la structuration de la Comue n'était pas fixée. Les deux parties ne peuvent que gagner à l'élaboration d'échanges plus riches et structurés dans un avenir proche.

2 ● Des liens à renforcer avec les collectivités territoriales

L'Ensatt entretient des relations inégales avec les collectivités territoriales, malgré leur intérêt marqué pour l'apport artistique et culturel que représente l'école. L'Ensatt est considérée comme un opérateur solide par le Conseil régional Rhône-Alpes. La Région représente la source essentielle de subventionnement local de l'école qui a signé avec elle, en 2012, un contrat d'établissement pour le développement de l'enseignement supérieur (CEDES). Dans ce cadre, l'Ensatt reçoit annuellement une dotation de fonctionnement de 150 000 € (soit 11% de ses subventions totales de fonctionnement) pour financer des actions de mise en situation professionnelle en cours de scolarité, l'apprentissage de l'anglais, la *master class* de San Miniato, ainsi qu'une dotation d'investissement de 4 000 €. S'y ajoutent les bourses Explora qui viennent en soutien aux stages d'été à l'étranger. La subvention a diminué en 2015 de 30 000 €, dans un contexte national de diminution des subventions. Certaines ambiguïtés mériteraient toutefois

d'être levées dans l'intérêt commun : ambiguïté liée à l'interlocuteur, puisque le contrat est signé dans le cadre de la Stratégie Régionale de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en Rhône-Alpes alors que le Conseil régional est représenté au CA de l'Ensatt par la vice-présidence déléguée à la Culture, avec laquelle l'école entretient d'ailleurs d'excellentes relations ; ambiguïté relative aux objectifs poursuivis de part et d'autre, comme les actions d'insertion professionnelle post-scolarité qui pourraient faire l'objet d'une réflexion commune.

Bien que la Métropole de Lyon (ex communauté urbaine et une partie du département du Rhône) soit membre du CA, au même titre que le Conseil régional et le Conseil général, et qu'elle revendique la présence de l'Ensatt comme acteur culturel dans son bilan d'activité, aucun projet singulier issu de l'Ensatt n'a pu être envisagé en partenariat avec celle-ci, pour des raisons principalement financières. On ne saurait qu'encourager l'établissement à poursuivre son effort en direction de la Métropole, en s'associant à d'autres établissements du site lyonnais.

3 ● Des partenariats professionnels qui traduisent un ancrage territorial de l'Ensatt

Les institutions théâtrales de la région Rhône-Alpes, voire d'autres régions, ou nationales (la Comédie Française), sont désignées comme des partenaires importants de l'Ensatt, surtout et d'abord en termes d'insertion en offrant généralement un premier emploi aux étudiants sortants.

On peut cependant observer que ce système est largement tributaire de la fluctuation de l'offre et plus précisément actuellement de la crise de la permanence artistique dans les théâtres.

Le CNSMD, partenaire de l'Ensatt, fait état d'une démarche active, inventive, au bénéfice des musiciens comme des comédiens ; pour l'avenir, il est envisagé un partenariat dans le cadre des "essais" de 2^{ème} année. Le festival des Nuits de Fourvière fait, quant à lui, état de projets - sur les trois ans de formation - menés en commun (avec Serge Valletti sur des traductions d'Aristophane, Armand Gatti et Alain Françon dernièrement) et de la volonté de poursuivre ce type de collaboration. Ces deux partenaires témoignent de la présence et de l'implication réelle de l'Ensatt sur le territoire de Rhône-Alpes.

4 ● L'atout d'une tutelle MENESR et le frein d'une tutelle unique

L'école présente la tutelle MENESR comme un atout. La question d'une tutelle conjointe MENESR / MCC est toutefois évoquée à l'Ensatt depuis longtemps, cela d'autant que l'Ensatt est la seule école supérieure de théâtre non rattachée au ministère en charge de la culture alors qu'elle s'inscrit dans une démarche, des processus, des finalités identiques à celles des dix autres. On observe que, dans l'histoire récente, l'école a trouvé naturellement sa place dans la réflexion nationale menée dans ce domaine, et qui a abouti en 2002 à l'adoption d'une plateforme de l'enseignement supérieur pour la formation du comédien (signée conjointement par le MCC et les écoles supérieures de théâtre, dont l'Ensatt). L'école a été conviée également aux réunions nationales portant sur l'élaboration du diplôme national supérieur professionnel de comédien (DNSPC) et aux réflexions qui ont procédé de l'inscription des diplômes dans le LMD. Aujourd'hui, la direction de l'Ensatt fait état de l'échec de ses démarches auprès de la direction générale de la création artistique (DGCA) du MCC pour régler cette question. L'école regrette de ne pas avoir été conviée aux réunions de l'association nationale qu'ont récemment créée les écoles supérieures de théâtre sous tutelle du MCC. Par ailleurs, force est de constater que l'école n'est plus invitée aux réunions nationales organisées par le MCC sur la VAE ou la délivrance du diplôme d'État et du certificat d'aptitude d'enseignant théâtre. Le comité suggère d'associer l'école à ces chantiers qui dépassent le périmètre du MCC.

II - Une direction dynamique et des instances qui fonctionnent bien malgré quelques ambiguïtés

1 ● Une direction et des instances soucieuses du bon fonctionnement et de l'avenir de l'établissement

Depuis 2009 et la prise de fonction de l'actuel directeur, qui exerce actuellement son deuxième mandat, la gouvernance et le fonctionnement de la direction opérationnelle de l'établissement ont sensiblement évolué. Le directeur conserve un pouvoir important de décision (notamment pour ce qui touche les collaborations locales, les relations extérieures ainsi que les projets artistiques de l'école) et définit les orientations stratégiques de l'établissement en matière de politique générale interne, qu'il soumet aux débats du conseil d'administration. L'organigramme n'est toujours pas fonctionnel et repose sur une direction technique, une direction des études et de la production et des départements, pour la plupart dirigés par des professionnels. Direction des études et direction technique y figurent, par ailleurs, au même niveau et sont directement rattachées au directeur. Une telle structuration, a priori confuse, tire sa justification de l'identité d'école-théâtre de l'Ensatt, où les outils techniques sont utilisés à des fins pédagogiques (la mission de certains techniciens comportant ainsi un volet pédagogique). Mais

une équipe de direction semble toutefois se mettre en place et la période d'un pouvoir non partagé est révolue. Le directeur travaille en binôme avec la DGS, qui élabore les propositions en matière de budget et de politique d'emplois et assure la traduction opérationnelle des objectifs définis. Les conseils d'administration sont préparés, pour les grandes orientations (budget, campagne d'emploi), par un comité de direction (directeur, DGS, directrice des études et directeur technique) auquel la DGS présente les documents d'aide à la décision (tableaux et scénarios budgétaires). La direction est attachée au bon fonctionnement des instances. Outre le CA, composé de 28 membres, deux instances au rôle consultatif, le CPTA, (conseil pédagogique technique et artistique), et le comité technique, fixent les orientations politiques de l'établissement : le premier traite des orientations générales en matière de pédagogie et de formation, le second débat sur les questions d'organisation et de fonctionnement de l'établissement (gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois, politique indemnitaire, etc.). Le CHSCT fonctionne de manière régulière et a fait l'objet d'une mise en conformité avec la réglementation au printemps 2014 (règlement intérieur et procédures). Deux instances ont été créées récemment, le CEVU, mis en place en 2012, qui traite principalement de la vie étudiante, et la CPE (commission paritaire d'établissement). Elles se réunissent régulièrement aujourd'hui et la direction est attachée à leur bon fonctionnement. Une seule instance, créée récemment, n'a jamais été mobilisée, la commission consultative paritaire pour les personnels non titulaires. La gestion quotidienne en matière pédagogique et budgétaire reste toutefois décentralisée au niveau des départements, ce qui constitue un risque que la DGS et l'agent comptable savent anticiper par leur activité de veille et d'alerte auprès du directeur, mais qui pourrait pénaliser l'établissement si la situation financière devenait plus contrainte. En lien avec le directeur, la DGS veille à faire évoluer certains conseils vers une fonction plus politique, incitant notamment le CPTA à se charger de l'évaluation du coût global de la pédagogie, qui ne fait pas encore l'objet d'une anticipation et d'un arbitrage collégial. Cette action de proposition et d'impulsion va, manifestement, dans le bon sens.

Après une période de turbulences, consécutive à des dysfonctionnements dans la gestion de l'établissement, le fonctionnement du CA est aujourd'hui apaisé. Son président et son vice-président, deux personnalités extérieures, travaillent de concert et portent une vision de l'établissement sur le long terme. Comprenant des représentants des tutelles, du monde professionnel et des personnels, le CA est de ce fait un lieu d'évocation de préoccupations catégorielles mais il mène sérieusement les débats d'orientation stratégique (priorités d'affectation des ressources, programmes, productions et activités de l'établissement). Le volume des questions qui doivent recueillir l'approbation du CA laisse malheureusement peu de place au débat sur les objectifs et les perspectives à moyen et long terme. Toutes les instances statutaires facilitant le dialogue social sont en place. Les représentants des personnels soulignent l'importance de la commission paritaire d'établissement pour les dossiers d'avancement des agents.

Les élus enseignants, personnels Biatss et étudiants sont globalement satisfaits de ce fonctionnement. Les personnels Biatss se sentent toutefois sous-représentés notamment au CA (un seul élu sur 14 membres de l'école).

L'Ensatt travaille actuellement à une évolution de ses statuts, dont ferait partie une limitation à cinq ans de la durée du mandat du directeur, qui serait renouvelable une seule fois. Actuellement, il est d'une durée de trois ans renouvelable.

2 ● Certains lieux de concertation institutionnelle encore insuffisamment investis

Les départements et la direction technique bénéficient d'une réelle autonomie décisionnelle (pédagogique, artistique et budgétaire) qui facilite de façon évidente la gestion quotidienne des projets et des enseignements. Les départements gagneraient toutefois à travailler davantage en concertation et à se rapprocher de la directrice des études, dont la fonction devrait logiquement évoluer de la coordination administrative vers un pilotage plus institutionnel. Le directeur a clairement engagé une réflexion en ce sens. Cela peut prendre du temps et suppose un certain nombre de concessions de part et d'autre, mais l'établissement y gagnerait en matière de pédagogie comme de pilotage.

Les instances (CA, CPTA, CEVU) ne sont d'ailleurs pas toujours le lieu de débat et d'arbitrage de certaines difficultés internes ou de projets. Il existe des lieux informels de concertation parallèle (gestion au quotidien, échanges de gré à gré), parfois plus efficaces mais moins transparents que les instances elles-mêmes. Il serait important de veiller à ce que la pratique de la concertation informelle n'ait pas pour effet de désincarner le contenu des réunions des instances.

III - Une réflexion engagée mais à poursuivre sur l'identité de l'établissement

1 ● Une communication en développement

L'Ensatt a donné à sa communication une double orientation, institutionnelle et événementielle, qui correspond à la double dimension de l'établissement. Le service communication de l'école se compose de deux

personnes. À un site web très clair, à contribution directe et alimenté quotidiennement, et dont une version en anglais est en projet, s'ajoutent plusieurs outils de communication externe et interne. Une lettre interne est adressée aux personnels une fois par mois et traite de la vie des instances et de l'école. Au-delà, l'établissement n'a pas développé de communication interne et ne dispose pas d'intranet, jugeant suffisants les autres dispositifs. L'école pourrait trouver quelques avantages à une communication plus régulière avec les personnels par ce biais.

La Newsletter « Au fil de l'Ensatt », est distribuée à 3 000 destinataires et bénéficie d'un bon taux de consultation des documents, qui dépasse les 37%. Elle devrait être complétée par une lettre d'information en anglais, encore en projet. Des plaquettes en versions anglaise et espagnole sont plus spécifiquement destinées aux recrutements. Le responsable du service participe régulièrement avec les écoles d'art à des salons spécialisés, sur invitation du MCC, qui lui permettent d'élargir son recrutement. Il s'agit là de l'une des actions positives pour l'établissement menées en collaboration avec le MCC. Enfin, une journée portes ouvertes accueille 250 à 300 personnes par an.

L'Ensatt travaille activement à un accroissement de sa visibilité et mène des actions en ce sens (Nuits de Fourvière, films documentaires, mise en ligne de captations des spectacles..). Les ateliers-spectacles sont, certes, accompagnés d'une visite des lieux, mais l'établissement pourrait développer une communication plus directe avec des candidats et/ou des publics potentiels par des rencontres, des déplacements, voire des interventions dans des établissements.

2 ● « L'école théâtre » : des valeurs à affirmer

À travers ce qui constitue sa profonde singularité dans le paysage de l'enseignement supérieur du théâtre (dix métiers y sont réunis) et au vu de la configuration unique des locaux de l'établissement (il n'est ni une école sans théâtre, ni une école intégrée dans un centre dramatique), l'Ensatt est en mesure aujourd'hui, passé le défi de l'inscription de ses enseignements dans le cadre du LMD, de définir les valeurs qui animent son projet. Opérateur artistique et culturel visant l'intégration des étudiants dans le système actuel du théâtre, elle est en même temps en capacité de développer une réflexion critique sur ce système et d'inventer, au bénéfice des étudiants et en partageant avec eux cette démarche, des propositions alternatives qui fonderont pour certains d'entre eux leur métier de demain. Nommer l'utopie (cf. chapitre Valorisation de l'outil-théâtre), rédiger une plateforme, un « manifeste » artistique et pédagogique, telle pourrait être une démarche fondamentale, partagée par l'ensemble de la communauté Ensatt.

La formation et la recherche

I – La politique de formation initiale et continue

Les dix métiers auxquels forme l'Ensatt correspondent à dix parcours (ou options de parcours) qui permettent l'obtention de diplômes ATT (Arts et Techniques du Théâtre), parallèlement à celle de diplômes ou grades dans le système national LMD (depuis la rentrée 2014). Aux cours inscrits dans les maquettes, s'ajoute la participation à des projets artistiques, qui induisent une charge de travail personnel importante mais contribuent à la spécificité de la formation de haut niveau dispensée par l'établissement. L'école délivre un diplôme ATT de niveau Bac+3, dans le cadre de son parcours « Acteurs » qui permet aux étudiants, en partenariat avec l'université Lumière Lyon 2, d'obtenir une licence générale, mention Art parcours Art de l'acteur, ainsi qu'un diplôme correspondant au parcours « Costumier » qui permet l'obtention d'une licence professionnelle (à deux options : Coupeur ou Réalisation et régie de production, également en partenariat avec la même université). Elle délivre un diplôme ATT conférant grade de master pour sept de ses parcours (administrateur du spectacle vivant, concepteur costume, concepteur lumière, concepteur son, écrivain-dramaturge, metteur en scène, scénographe). Elle prépare, enfin, à un mastère spécialisé en cohabilitation avec l'INSA de Lyon dans le cadre de son parcours « directeur technique ». Ces formations sont aujourd'hui pilotées pédagogiquement par les départements et coordonnées par le CPTA. Les effectifs de ces parcours sont relativement stables, le parcours acteurs étant de loin le plus fourni. En 2014-2015, les effectifs globaux se répartissent comme suit, tous types d'inscriptions confondus (formation initiale, continue, stagiaires) : acteurs 35, administrateurs 22, costumiers 15, concepteurs costumes 13, concepteurs lumière 19, concepteurs son 18, écrivains-dramaturges 11, metteurs en scène 3, scénographes 18, directeurs techniques 7.

1 ● Une formation dont la spécificité est un atout à préserver

Deux caractéristiques essentielles peuvent être mises en exergue et traduites en stratégie, constatée pour le présent, à amplifier dans l'avenir :

- La transversalité dans l'enseignement et les pratiques,
- Le « faire » et le « faire ensemble ».

La marque de fabrique de l'Ensatt, soulignée dans tous les documents de l'école, est le va et vient permanent, mais aussi organisé dans une progression d'année en année, entre enseignement dirigé et projets personnels (ou d'école) accompagnés. Dans cette école, on met en œuvre ce qu'on apprend et on apprend de ce qu'on met en œuvre.

Les termes qui reviennent sans cesse (au niveau de la direction, des départements, de la direction technique) sont les suivants : solidarité, compagnonnage, invention en commun. Ils sont présents dans toutes les activités de l'école, même s'il faut faire au quotidien - de l'aveu même des responsables de départements - avec les difficultés qu'engendre la gestion des plannings, voire en allant contre la tentation de chaque département de travailler en circuit fermé. Ce qui prime est le collectif, « la conscience aiguë que ce qui fonde le théâtre, c'est l'adjonction, la communauté des métiers qui le servent ». C'est en tout cas le sens de la mobilisation de l'ensemble des élèves (à travers la journée hebdomadaire commune pour tous du département « Arts et Humanités » dédiée à des enseignements théoriques et, en première année, lors de la tenue de l'atelier expérimental), et de tous les départements sur les projets accompagnés. Cette transversalité est encouragée, la deuxième année, par la pratique des « essais », temps forts d'invention d'élèves qui se cooptent, et instituée, la 3^{ème} année, à travers les trois ateliers-spectacles qui ambitionnent une pratique du métier dès l'école.

Peut-être l'Ensatt pourrait-elle aller plus loin dans cette invite aux étudiants à conduire leurs projets personnels, à inventer leur théâtre. C'est un enjeu important à une époque où le théâtre institutionnel est en crise, où la profession « exclut plus qu'elle n'intègre », comme le reconnaît la direction de l'école, où il s'agit donc de ne plus réfléchir seulement en termes d'employabilité des gens qu'on forme mais également de leur donner des armes pour s'inscrire, s'ils le souhaitent, dans une déclinaison alternative de leur métier (qu'illustre bien la recrudescence actuelle de « collectifs d'artistes »). Cela appellerait le développement d'un enseignement consacré au contexte, aux conditions et modalités de la production, au-delà de ce qui se pratique actuellement à l'Ensatt, sur les aspects juridiques, réglementaires et les conditions d'exercice du métier. Les étudiants jugent par ailleurs les deux journées prévues dans la grille pédagogique insuffisantes pour les éclairer sur les enjeux des métiers du théâtre. On pourrait également expérimenter, en 3^{ème} année, la formule d'un atelier-spectacle (sur les trois programmés, donc à budget constant) consacré à deux ou trois projets aboutis d'étudiants. Une telle initiative gagnerait à se décliner sur le

modèle économique des collectifs d'artistes.

Un dernier chantier reste à explorer, celui de la formation professionnelle « hors plateau ». Si le cœur du métier (la pratique artistique) est remarquablement servi par ceux qui interviennent à l'Ensatt, il existe encore actuellement des réticences chez le personnel enseignant concernant l'apprentissage à des activités connexes que peut être amené à pratiquer un professionnel du théâtre, notamment la transmission, l'action culturelle, l'éducation artistique. Pour autant, chacun reconnaît que c'est aux artistes de s'emparer de ces domaines et que la question se pose aujourd'hui bien plus tôt qu'auparavant dans une carrière. C'est donc un sujet à ouvrir.

2 ● Une formation renouvelée dans le cadre d'un passage au LMD bien mené, en partenariat avec des établissements du site lyonnais.

Tant au niveau de l'équipe de direction qu'à celui des responsables de départements, le constat est unanime : le passage au LMD a demandé des efforts, une adaptation à un nouveau cadre, mais il a été choisi, non subi, assumé et a produit des effets bénéfiques, dans le domaine de la formation comme d'ailleurs dans celui des enseignements. Reste à poursuivre cet échange de compétences, à développer cette adaptation réciproque aux réalités de l'enseignement artistique et de l'enseignement universitaire.

La licence générale délivrée dans le cadre du parcours « Acteur », mise en place en partenariat avec Lumière Lyon 2, ainsi que le mastère spécialisé monté dans le cadre d'une collaboration déjà ancienne avec l'INSA de Lyon pour la formation de Directeurs techniques en spectacle vivant, illustrent clairement la dynamique instaurée dans le cadre des partenariats académiques de l'école.

La licence générale est conçue comme un échange pédagogique, en principe équilibré, entre des cours dispensés par des enseignants de l'université Lumière Lyon 2 du S1 au S4 (cours autonomes ou plus articulés avec le travail de plateau) et des cours de pratique dans lesquels l'Ensatt accueille aussi des étudiants de cette université. Celle-ci attire l'attention sur la fragilité de cet équilibre, qui implique une vigilance financière : un modèle économique est encore à construire afin que ce partenariat reste viable.

La licence professionnelle (activités culturelles et artistiques, spécialité art du costume de spectacle, parcours costumier, avec ses deux options coupeur et réalisation), n'entre pas encore dans la nomenclature ministérielle pour l'inscription au registre RNCP, ce qui pose à l'école des problèmes importants (cf. ci-dessous, l'offre de formation continue).

Le mastère spécialisé, accrédité par la Conférence des grandes écoles et préparé au niveau Bac +5 pour former en un an des directeurs techniques du spectacle vivant, fonctionne en effectif réduit (dix étudiants par an en moyenne). Il est ouvert aux étudiants issus de la formation initiale et aux professionnels dans le cadre de la formation continue. Cette formation, qui associe enseignements théoriques et missions professionnelles de plusieurs mois, est dispensée par des enseignants de l'INSA pour une partie des enseignements (acoustique, réseaux et certains enseignements théoriques) et tous les autres cours (liés au fonctionnement du plateau et à la sécurité afférente) sont assurés à l'Ensatt. La gestion financière du partenariat est claire et partagée. Selon les termes de la convention, 70% des recettes de formation continue générées par le diplôme reviennent à l'Ensatt et 30% à l'INSA. Le diplôme semble faire exception en matière d'inscription au registre RNCP puisque la demande a été déposée et semble en bonne voie.

Les sept autres parcours (écrivain dramaturge, metteur en scène, scénographe, concepteur lumière, concepteur son, concepteur costume et administrateur en spectacle vivant) débouchent sur la délivrance d'un diplôme de l'école valant grade de master. Cette évolution a surtout impliqué un travail interne de réforme des mémoires, dans leur structure et leurs principes (cf. la politique recherche). La formation spécifique de l'Ensatt ne repose pas seulement sur un nombre d'heures de cours défini par des maquettes de type LMD mais sur des stages ainsi que sur des projets proposés au fil de l'année dans lesquels les élèves s'impliquent. Ils enrichissent la formation tout en chargeant, bien sûr, l'emploi du temps des élèves.

3 ● Des modalités de contrôle des connaissances à harmoniser

Sur un point cependant, un progrès pourrait être réalisé pour l'harmonisation des modalités de contrôle des connaissances qu'appelle l'obtention des diplômes, mais surtout avec une culture partagée en interne. L'évaluation des étudiants, formative, reste à préciser et à coordonner. Les « retours », sous forme orale, existent, fréquents et informels, individuels et collectifs, au sein de chaque département ; ils font l'objet de réunions régulières de la direction des études et des responsables de départements lors des évaluations semestrielles. À ce jour, ces retours institutionnels ne sont pas encore suffisamment formalisés et il n'y a pas assez d'harmonisation dans le système de notation des élèves, par départements et entre départements. Il s'agit là d'une modalité souvent rejetée par les intervenants qui la jugent trop normative. Il conviendrait aujourd'hui de franchir cet obstacle et de partager une idée

commune de ce que l'école doit aux étudiants - ce à quoi ils ont droit.

4 ● Une culture de l'évaluation encore à acquérir

Si l'évaluation de la formation est en place, celle des enseignements est programmée à court terme. D'après l'enquête interne menée par l'école et les informations recueillies lors des entretiens, les étudiants sont globalement satisfaits de leur cursus et du cadre d'études, même si les avis sont nuancés d'un département à l'autre. L'évaluation de la formation par les étudiants sortants mise en place depuis deux ans est une expérience positive et à poursuivre. L'évaluation des enseignements reste à formaliser. Elle n'est pas encore dans la culture de l'établissement. L'école mène une réflexion et un travail en ce sens.

5 ● Une offre de formation continue à maintenir mais dont le développement, indispensable, est subordonné à la résolution d'importantes difficultés

En matière de formation continue - domaine qui assure environ 50% des recettes propres soit, en 2014, 203 653€ sur un montant total de ressources propres de 415 814€ - l'Ensatt est confrontée à plusieurs types de problèmes :

- des problèmes de positionnement sur le marché, du fait notamment de la non-inscription des diplômés au RNCP (actuellement en plein engorgement des demandes) et des nouvelles dispositions nationales (les stages courts non certifiants n'étant actuellement pas éligibles au nouveau compte personnel de formation, institué depuis le 1^{er} janvier 2015),
- des questions de suivi interne, une seule personne étant en charge de ce secteur sensible.

Il y a pourtant matière à développer ce secteur, en ouvrant d'abord les enseignements initiaux d'ordre « artistique » (parcours acteur et écrivain dramaturge) à ce type de formation - mais il faudra vaincre les résistances des responsables de ces départements qui craignent que cela interfère sur la cohérence des promotions qu'ils encadrent - et en s'inscrivant dans de nouveaux territoires. En particulier, celui de la formation des artistes-enseignants de théâtre (formation au diplôme d'État et au certificat d'aptitude que délivreront très prochainement, au nom de l'État les écoles supérieures habilitées). Cela ne serait possible que dans le cadre d'une cotutelle qui autoriserait l'Ensatt à remplir cette mission.

II – La politique de recherche : des avancées rapides à confirmer

Le rapport d'évaluation AERES de 2010 soulignait que l'école n'avait pas, « au sens académique du terme », d'activités de recherche. Un effort considérable a été fourni, depuis cette date, par l'établissement, pour penser le développement d'une activité de recherche allant au-delà de l'activité de création artistique et de valorisation de l'établissement par la diffusion de spectacles. Cet effort, qui supposait des recrutements d'EC, des partenariats, l'organisation de manifestations, un apprentissage de la méthode, mais aussi une réflexion de fond sur la recherche en art, commence à porter ses fruits.

1 ● La mobilisation du plus grand nombre : un défi pour l'école

Il n'était pas simple pour une école historiquement tournée vers la formation aux métiers du théâtre, d'accepter sans réticences une mission, liée à la mise place du LMD, qui risquait de paraître vide de sens. Il existait un danger d'oublier au passage une partie des personnels ou des élèves. D'ailleurs, la collaboration avec les partenaires extérieurs serait demeurée artificielle si le plus grand nombre possible d'enseignants et d'élèves concernés n'avait pas compris les enjeux d'une recherche conjointe et son articulation avec les enseignements. Or la recherche artistique s'attache à explorer des champs sur lesquels peu de travaux sont publiés ; elle propose un changement de point de vue, davantage interne au travail artistique que ne l'est la recherche strictement universitaire, puisque ce sont les artistes qui réfléchissent directement sur les évolutions possibles de leurs pratiques. Sans abuser de l'idée selon laquelle tout artiste est un chercheur qui s'ignore, l'Ensatt pourrait (comme elle semble en prendre le chemin), profiter pleinement d'atouts remarquables : des locaux exceptionnels, des élèves curieux et ouverts au croisement des disciplines et des enseignants prêts à jouer le jeu. Bien qu'une proportion importante d'enseignants appartienne au corps des enseignants du second degré, l'école bénéficie désormais de quatre enseignants-chercheurs, dont deux HDR susceptibles d'assurer des fonctions de recherche et de liaison au sein des personnels et avec les partenaires universitaires.

2 ● Des outils de travail performants au service d'une recherche en développement

L'existence d'un outil-théâtre indépendant a été mentionnée à propos de la formation. Or, les deux salles de théâtre voisines, pouvant facilement être reliées l'une à l'autre et disposant de plateaux très vastes et de grils équipés⁴, sont aussi à prendre en compte dans la réflexion menée pour développer la recherche dans l'établissement. C'est « grandeur nature » que les jeunes professionnels peuvent explorer des pistes originales, d'autant plus qu'ils bénéficient d'un matériel moderne, en particulier pour le son et la lumière. Un directeur technique et une équipe de régisseurs expérimentés travaillent dans les locaux et assurent la sécurité tout en demeurant ouverts aux initiatives des élèves. C'est ainsi que des travaux transversaux « libres » (non-encadrés directement par les professeurs), regroupant des élèves de tous les départements qui s'associent comme ils l'entendent, constituent désormais une part notable de l'activité.

Par l'organisation même des locaux et des différents ateliers qui gravitent autour des plateaux, ceux-ci sont donc le lieu de rencontre capital des différentes techniques enseignées dans l'établissement. Appelés « essais », ces travaux bénéficient d'un temps et d'un espace spécifiques, d'un soutien technique en matériel ainsi que d'éventuels conseils. Comme les élèves ne s'y exercent pas forcément dans leur spécialité d'origine, (par exemple, des élèves de la section lumière ont la possibilité d'écrire), ces déplacements peuvent induire des pistes de recherche. Les travaux sont présentés pour quelques soirées à un public restreint, notamment aux partenaires extérieurs, et sont suivis d'échanges. Cette quête d'autonomie est très prisée des élèves et l'on peut y voir un dispositif manifeste alliant recherche et formation aux théâtres de demain.

Sur le plan académique, plusieurs projets de recherche sont menés ou en cours de préparation à l'Ensatt. Partenariats, séminaires et colloques commencent à faire partie de la culture de l'école. L'Ensatt a désormais un petit groupe de recherche rattaché à une équipe d'accueil de l'université Lumière Lyon 2, Passages XX-XXI (EA 4160), partenaire principal avec lequel elle a signé une convention. La coopération est soutenue, ainsi que la collaboration avec l'École normale supérieure. Des séminaires sont organisés de part et d'autre. L'enseignante-chercheuse habilitée dirige six thèses dans le cadre de l'ED 3LA de l'université Lumière Lyon 2. En revanche, des discussions sont en cours pour décider des modalités de direction des nouvelles thèses à dominante pratique. L'université Lumière Lyon 2 souhaite une cotutelle entre un universitaire de l'établissement et un artiste de l'Ensatt, ce qui laisserait paradoxalement les EC HDR de l'Ensatt en dehors du projet.

Une journée d'études a été organisée, ainsi que, tout récemment (en février 2015), un colloque très suivi portant sur « l'Idée de recherche dans les pratiques du théâtre du XIX^{ème} siècle à aujourd'hui ». Rassemblant artistes et universitaires, il a exploré plusieurs formes de recherche. Un autre colloque, intitulé « Interprète/Interprétation », est en préparation. On peut noter que les thèmes visent à rassembler les partenaires et sont susceptibles d'intéresser les étudiants de l'université aussi bien que les élèves de l'école.

Sur le plan international, des rapprochements sont en cours avec des partenaires tunisiens.

Les travaux sur le son, menés par un enseignant du département concerné, ont permis d'inscrire l'Ensatt dans un réseau de collaboration dont fait partie l'UMR ARIAS (CNRS/Paris 3/ENS Paris) et l'établissement pourrait contribuer à la création d'un master international sur le son dans le réseau EMAS⁵. Dans ce domaine, comme dans celui de la lumière, les enseignants jugent essentiel que les étudiants parviennent à « penser leur pratique », pour dépasser et mettre en perspective les apprentissages techniques.

3 ● Des mémoires de master en évolution et un nouveau modèle de doctorat à mettre en œuvre

Il existait un besoin important en matière de direction des mémoires. Encore fallait-il infléchir leur rédaction en fonction des enseignements dispensés dans le cadre de diplômes délivrant un grade master, pour sept parcours de formation de l'école. Les mémoires ne sont pas calqués strictement sur le modèle universitaire. Comme dans d'autres écoles d'art, ils comportent deux parties, soutenues en deux temps distincts. La partie rédigée est constituée d'éléments qui rassemblent des informations et problématisent le sujet. La partie pratique s'apparente à une performance présentée au jury, et doit évidemment s'articuler avec la première, théorique. La préparation s'effectue en deux ans et donne des résultats convaincants, Les élèves peuvent s'initier progressivement à la recherche et bénéficier en même temps de celle-ci pour se repérer dans la construction de leur parcours professionnel.

⁴ Ensemble du dispositif technique situé au-dessus de la scène.

⁵ *European Master of Arts in Sound*

Avec ses partenaires universitaires, l'Ensatt travaille actuellement à un projet de doctorat construit sur le principe « Recherche et création », qui prendrait en compte la singularité de certains trajets de chercheurs praticiens. D'abord prévu pour l'an prochain, ce projet est retardé d'une année par ses concepteurs, afin de prendre le maximum de garanties, notamment auprès du CNU. Pour l'essentiel, il s'agirait de maintenir un document écrit, proche de la thèse actuelle mais un peu raccourcie, et de valider un projet « pratique ». L'école devra assumer les moyens financiers d'une telle recherche et sans doute héberger le travail de doctorants. Intéressant, ce projet devrait éviter les écueils majeurs sans nuire aux premiers candidats puisque le CNU va être dûment consulté.

Les orientations de l'Ensatt en matière de recherche sont récentes. Il est donc difficile d'en faire un bilan significatif et plus encore d'en proposer une évaluation. Les premières années de fonctionnement sont toutefois très encourageantes, les partenariats solides et le souci de relier la recherche à la formation est manifeste.

III – La bibliothèque : un outil de travail précieux à mettre au service des nouvelles orientations de l'établissement

La bibliothèque, vaste et claire, abrite 14 000 références, qui comprennent les documents de l'ancien fonds de la rue Blanche, et 215 titres de périodiques. Son budget, modeste, est de 17 839 €. Elle pratique le prêt sur place ou à domicile. Son amplitude d'ouverture correspond au temps de travail hebdomadaire de son unique bibliothécaire, et comptabilise 4 700 entrées par an. Elle n'est pas encore intégrée au SUDOC⁶, mais devrait l'être bientôt. Ses documents les plus rares, qui intéressent notamment des visiteurs extérieurs à l'école, concernent plutôt la scénographie.

Au regard des nouvelles orientations de l'école, un seul poste de bibliothécaire ne semble pas suffisant. Le budget d'achat d'ouvrages est également en deçà du montant qui permettrait de développer un outil de travail susceptible de soutenir efficacement l'activité engagée. Pour accompagner la montée en puissance de la recherche, l'augmentation du nombre de masters et d'éventuels doctorats, la bibliothèque est un outil précieux, bien que l'on puisse se demander si tous les élèves lisent suffisamment ou s'ils trouvent tous le temps de le faire. En tout cas, ils bénéficient sur place d'un accueil, d'information et d'orientation dans la documentation.

⁶ Le catalogue du Système Universitaire de Documentation (Sudoc) est le catalogue collectif français réalisé par les bibliothèques et centres de documentation de l'enseignement supérieur et de la recherche

La réussite des étudiants

I – Une réflexion à mener sur l'accès aux formations

La population étudiante apparaît homogène en ce qui concerne le milieu socio-culturel d'origine, malgré quelques profils singuliers d'élèves (origine disciplinaire, diplômes obtenus, origine géographique). Un tiers de l'effectif étudiant est boursier. Au-delà de la mise en œuvre des prérequis qu'exige le niveau des diplômes dans le cadre du LMD, l'Ensatt s'interroge : comment concrétiser sa volonté de démocratiser l'accès aux concours d'entrée, comment prendre en compte la « diversité », se donner les moyens de recruter des profils de candidats très largement sous-représentés aujourd'hui pour des raisons d'ordre social (effet intimidant de l'école) et financier ?

Une des pistes évoquées serait l'organisation, avec l'ensemble des écoles supérieures de théâtre, d'un premier tour commun, démultiplié et décentralisé, à moindres frais, rappelant que c'est au deuxième tour qu'on choisit quelle(s) école(s) on veut fréquenter. Cette formule se heurte aujourd'hui aux résistances d'autres écoles soucieuses de maintenir la tradition (c'est-à-dire un premier tour dans chaque école sur la base de scènes avec répliques). Et l'Ensatt, si elle les évoque, attend peu des démarches de préparation qui pourraient s'organiser avec des organismes, telle la fondation « Culture et diversité ». On pourrait également interroger le contenu même des épreuves du premier tour qui entraîne *de facto* des frais, mais il s'agit là d'un vaste chantier que l'Ensatt ne peut mener qu'en concertation avec l'ensemble des écoles supérieures de théâtre.

II - Un suivi attentif des étudiants sortants mais une réflexion à mener sur la politique de stages

L'Ensatt a entrepris en 2014 une enquête auprès des quatre dernières promotions d'élèves et de stagiaires en formation continue diplômante (2010 à 2013). L'enrichissement progressif de la base de données s'effectuera par étapes (en 2017, trois nouvelles promotions s'ajouteront pour une nouvelle enquête). Le taux de réponse moyen pour les quatre promotions (71%) garantit la fiabilité des résultats. Au 31 mars 2014, 65,6% de ces anciens élèves étaient en situation d'emploi. Les situations variables d'anciens élèves sont assez finement analysées (types de contrats et statuts)

Au-delà des procédures mises en œuvre pour assurer le suivi de l'insertion, celle-ci repose sur des dispositifs (décrits dans les différents documents remis par l'école) qui s'écartent peu de ceux mis en œuvre dans les autres écoles du même type. On soulignera néanmoins les effets bénéfiques de l'organisation caractéristique de l'Ensatt dans ce domaine : l'offre de stages complémentaires dans la plupart des départements, la politique de mise en œuvre de contrats de professionnalisation (appliquée aux étudiants administrateurs mais qui pourrait s'étendre à d'autres métiers, y compris les étudiants comédiens, au sein de structures suffisamment solides) ainsi que la capacité d'accueil de projets d'anciens élèves dans son théâtre.

L'équipe souligne son souci d'insertion à moyen terme et met en avant le fait que les étudiants gardent le contact, une fois sortis de l'école, voient leurs projets accueillis (prêt de plateaux), et que l'école est « un espace de compagnonnage ». Sans doute serait-il bénéfique que cette fréquentation se formalise davantage sur un terrain aujourd'hui non mentionné, celui du bilan professionnel, à cinq et dix ans par exemple, dont pourraient bénéficier les anciens étudiants (avec d'éventuelles remises à niveau, puisées dans l'offre de formation de l'école

L'Ensatt est un lieu où les étudiants commencent à tisser leur réseau, nouent des contacts avec les professionnels, s'ouvrent au public de manière rapide. Toutefois, il n'existe pas une politique de stage encadrant tous les départements (durée minimale, suivi avec un référent ou un tuteur). Hormis la mise à disposition d'un classeur d'offres de stages et l'envoi d'offres par email, les étudiants reçoivent un soutien et un suivi limités. L'école aurait intérêt à veiller à renforcer l'encadrement des stages et à proposer des outils de suivi des élèves.

III - Une communauté étudiante dynamique et solidaire malgré une surcharge de travail

Les départements se côtoient et travaillent ensemble, ce qui facilite la connaissance mutuelle. De là naissent un attachement des élèves et un sentiment d'appartenance à l'établissement.

Largement accompagnée et écoutée par les personnels enseignants et non enseignants, la communauté étudiante est dynamique et soudée. L'engagement des élèves dans la vie de l'établissement se manifeste par une

participation active aux différentes instances (cinq représentants au CA, huit au CEVU, six au CPTA, trois au CHSCT), une implication dans les projets internes ouverts ou non au public et une vie associative riche. L'établissement encourage l'engagement étudiant mais la gratification concrète de cet engagement (par exemple par l'attribution de crédits ECTS) ne fait pas partie de la culture de l'Ensatt.

L'effectif total (160 élèves en moyenne) et l'effectif par année d'études (60 élèves en moyenne) est un réel atout, voire un critère de choix de l'école dont la qualité de la formation repose, selon eux, sur un effectif réduit associé à un fort taux d'encadrement. Les élèves bénéficient d'espaces de travail et de repos de qualité, accessibles sur de larges plages horaires (six jours sur sept et, généralement, de 8h30 à 23h00). Ils s'approprient réellement les lieux au quotidien : le hall d'entrée où se situe un coin cuisine l'illustre très bien. En revanche, il n'existe ni infirmerie ni salle de sport. Les étudiants ont accès à un restaurant universitaire et à une résidence à proximité de l'école mais ils n'évoquent pas le Crous comme un outil d'aide à leur vie étudiante.

L'emploi du temps, que les élèves jugent surchargé, leur laisse peu de temps libre pour la vie d'école elle-même. Les réunions communes sont difficiles à organiser mais les étudiants savent se mobiliser et agir de façon solidaire lorsque le contexte les y conduit. Les activités extérieures à l'école (dont les activités culturelles extérieures à leur formation) en pâtissent quelque peu. L'Ensatt est manifestement un lieu où l'étudiant est mis au défi d'apprendre à travailler, à se reposer, à gérer ses dossiers administratifs. Comment l'école peut-elle l'y aider, notamment dans la prise en compte de son équilibre personnel ?

IV - Une vie associative au développement prometteur

Tous les étudiants sont membres de l'ADAEE (Association des Actuels Étudiants de l'Ensatt) sans contrepartie de cotisation. L'association est animée par 22 membres actifs dont six sont membres du bureau. Les actions de l'ADAEE comprennent l'organisation d'un week-end d'intégration gratuit pour les étudiants entrants en 1^{ère} année, des manifestations de convivialité. L'actuel bureau a l'ambition de créer davantage de liens avec l'extérieur - notamment l'université Lumière Lyon 2 - et d'organiser des expositions au sein de l'école pour enrichir leur pratique et renforcer la visibilité de l'Ensatt. L'actuel bureau n'a pas encore pris contact avec l'AFFUT⁷ (association qui rassemble les élèves des 11 écoles nationales supérieures de théâtre dont l'Ensatt, et organise un week-end annuel inter-écoles), alors même qu'un week-end rassemblant les étudiants en théâtre s'organise.

La situation financière est saine (la trésorerie actuelle est de 1 200 €). Une subvention générale de 2 000 €, et complémentaire de 300 € par spectacle, constitue la base annuelle qui est aujourd'hui jugée suffisante. Les recettes générées par la restauration ainsi que des machines à café (installées par l'école) reviennent à l'ADAEE.

Le Labo71, créé et tenu par les étudiants administrateurs de l'Ensatt, accompagne les projets de spectacle vivant à destination des artistes émergents de l'Ensatt. En 2014-2015, l'outil pédagogique soutient huit projets. L'association « La rue blanche », créée en 2014, constitue le réseau des anciens (étudiants et personnels) de l'Ensatt. Elle possède une page Facebook (près de 300 membres) et disposera bientôt d'un site Internet. Un pont semble se créer entre les anciens et actuels étudiants de l'Ensatt. L'ADAEE devrait en effet prendre part à l'exposition montée à Paris par La rue blanche en juin 2015 sous la forme d'un stand de présentation. Cette vie associative, hors et dans les murs de l'Ensatt, confirme un fort sentiment d'appartenance à l'établissement.

⁷ Association Francophone des Futurs Usagers du Théâtre

La valorisation de l'outil théâtre

La gestion professionnelle de l'infrastructure exceptionnelle dont dispose l'école, outre qu'elle est en soi un geste de transmission des valeurs et pratiques nécessaires au bon usage d'un théâtre de création, lui garantit tant une pérennisation qu'une actualisation aux exigences du théâtre d'aujourd'hui et de demain dans l'héritage vivant de son passé. Cela est concrétisé dans sa nouvelle grande salle « Laurent Terzieff » dotée d'un équipement technique remarquable et équipée d'une scène aux dimensions impressionnantes. Le plateau est équipé d'un plancher provenant du Théâtre National Populaire de Villeurbanne sur lequel ont joué Maria Casarès, Roger Planchon, Gérard Philipe, Jean Vilar... Le neuf et l'héritage. Le neuf par l'héritage.

La culture liée aux pratiques artistiques professionnelles est largement présente dans l'école. Elle est notamment incarnée par les artistes pédagogues et techniciens engagés. L'école joue un rôle d'îlot de transmission des savoir-faire et savoir-être. Elle permet aux professionnels du spectacle vivant d'y valoriser leurs expériences, leur métier, d'en concevoir les fondamentaux, les usages et les valeurs mobilisées. Au moment de la transmission, notamment par compagnonnage, elle invite ces professionnels à formaliser ce qui, dans la pratique, est peu nommé. En cela, la pédagogie à l'Ensatt est plus qu'une fonction destinée aux étudiants concernés : elle se donne également une mission envers le secteur professionnel du théâtre. Dans un art de l'éphémère, dont les traces ne renvoient jamais de manière satisfaisante à l'ici et maintenant qui le singularise, elle organise le partage de l'héritage direct, celui acquis par des praticiens institués en pédagogues. Cette réalité est effective au cœur de l'Ensatt mais semble peu valorisée dans la définition de son identité et dans sa communication. L'Ensatt ne semble pas nommer entièrement ce dont elle est le lieu et ne valorise que partiellement sa culture artistique. Elle doit être encouragée à nommer ce qu'elle est effectivement, y compris en dehors des attendus conventionnels liés à une école supérieure des arts et techniques du théâtre (Cf. Gouvernance et stratégie III.2 « L'école théâtre : des valeurs à affirmer »)

L'outil théâtre dont elle bénéficie place l'Ensatt à la croisée des chemins. Il s'agit d'abord de se doter d'un nouveau modèle économique dont elle doit se donner les moyens. Mais aussi, l'Ensatt est aujourd'hui en mesure de créer le théâtre d'une école, ce qui est singulièrement différent de ce qui a prévalu par le passé en France, la création d'écoles liées à un théâtre. Elle doit en prendre pleinement la mesure et peut choisir de se doter de cette responsabilité supplémentaire liée à l'avenir du secteur, rechercher et inventer avec ses partenaires universitaires une institution théâtrale qui réponde aux nécessités sociétales et citoyennes actuelles. L'école peut trouver là le moyen le plus élevé d'assurer la bonne valorisation de son outil théâtre. Ce qui s'y joue, s'y transmet, s'y recherche et s'y expérimente, participe d'une fonction politique, dont les femmes et les hommes du Théâtre National Populaire de Villeurbanne ont tracé les chemins immarcescibles. Il reste à la communauté de l'école, si elle le souhaite, à s'interroger sur cette fonction et à la réinventer.

Les relations européennes et internationales

L'ouverture de l'Ensatt à l'international est le résultat d'une politique volontariste menée en ce sens depuis 2009. Un poste de chargé de mission aux relations internationales a été créé en 2008. Une série d'actions et de rencontres ont fondé des projets. Près de 30 contacts ou partenariats internationaux ont ainsi été ouverts avec des pays d'Europe (11), d'Amérique du Nord et du Sud (7), d'Afrique (5), d'Asie (4), et avec l'Australie (1). Cette stratégie s'inscrit également dans le cadre de la politique internationale du Palse (Programme avenir Lyon Saint-Etienne). L'Ensatt est en outre membre fondateur du réseau européen « L'École des Écoles », réseau pédagogique qui organise des réunions régulières et des *workshops* à destination de la formation continue des pédagogues.

I – Une mobilité pédagogique et étudiante en progression mais à consolider

La mobilité pédagogique (des enseignants et intervenants) s'est développée. Il s'agit souvent d'initiatives individuelles, dans le cadre de séminaires inter-écoles. En 2015, cinq échanges sont prévus mais il n'existe pas de bilan chiffré et qualitatif effectué par l'école.

La mobilité sortante étudiante consiste essentiellement en stages à l'étranger (44 stages ont été effectués depuis 2011) et en la *master class* de San Miniato (Italie), incluse dans le cursus des étudiants comédiens de 1^{ère} année depuis 2012. L'inscription dans le système LMD ouvre le champ des mobilités étudiantes Erasmus. Une demande, déposée en mars dernier, permet à l'Ensatt en tant qu'établissement primo entrant de prétendre à huit mobilités sortantes par an (environ 40% de la demande formulée réalisable). Les départs sont prévus en L2. Malgré l'absence de cadre formel, la mobilité entrante étudiante s'est développée depuis 2010, avec des modalités d'accueil à la carte et par département. L'école a accueilli jusqu'à ce jour 27 étudiants étrangers répartis essentiellement dans les formations de comédiens, costumiers, écrivains dramaturges et scénographes.

Les étudiants portent un regard positif sur la mobilité offerte. Ils s'interrogent toutefois sur la compatibilité d'un départ avec un fonctionnement pédagogique hebdomadaire et thématique propre à l'école. Le cursus étant très structuré et fondé sur du travail collectif, et les départements étant de très petite taille, il serait important de penser le projet pédagogique dans ce cadre pour en préserver la cohérence, tout en développant des partenariats qui puissent offrir des équivalences aux étudiants.

L'Ensatt a une tradition d'accueil d'étudiants étrangers (Haïti, Chine...) et est manifestement à la hauteur des responsabilités qui y sont liées. Pour préparer la mobilité étudiante, elle effectue un travail de communication et de diffusion de brochures (papier et en ligne) en trois langues (français, anglais et espagnol). Il n'existe pas de réelle politique de langues mais on peut noter l'apprentissage de l'anglais dans la formation pour des remises à niveau, suivies d'un perfectionnement obligatoire dans la langue. Un partenariat a été noué avec le CIEF- Lumière Lyon 2 (le Centre international d'études françaises de l'université), spécialisé dans la formation linguistique et culturelle d'un public non francophone. À titre d'exemple, trois étudiantes chinoises y suivent des cours depuis l'automne 2014 - dont l'une est entrante en 2015-2016. Des financements spécifiques sont recherchés et obtenus, notamment auprès d'ambassades, de la Région, de la Métropole, de l'Institut français⁸.

II – Des projets de coopération nombreux, à renforcer et à pérenniser

L'Ensatt a multiplié les coopérations artistiques et pédagogiques depuis 2012. Les recherches de financements s'effectuent par le biais du réseau francophone et le principe de jumelage de villes de la région Rhône-Alpes et de la ville de Lyon. L'accent est mis sur les pays de l'espace francophone et ceux du bassin méditerranéen. L'école accueillera notamment, en avril prochain, trois directeurs des études venant du Bénin, de la Tunisie et du Maroc, pour de l'ingénierie pédagogique. D'autres coopérations se sont aussi développées (Chine - Shanghai, Bolivie, République Tchèque - Brno) mais certaines restent en suspens, semble-t-il, à cause de contextes locaux difficiles (Syrie - Damas, Égypte - Alexandrie, Liban - Beyrouth). D'autres contacts représentent un potentiel d'expansion des coopérations (Pays-Bas, Argentine, Équateur, Colombie, Afrique du Sud).

⁸ Opérateur de l'action culturelle extérieure de la France, sous tutelle du ministère des Affaires étrangères et du Développement international.

III - Une présence à affirmer dans les réseaux internationaux

En 2015, deux réunions du réseau « École des écoles » sont prévues à Copenhague et Lisbonne, ainsi que deux *workshops*. A court terme, l'Ensatt souhaite organiser une réunion - ce qui serait positif pour stimuler son image de fondatrice du réseau, créé en 2006. L'Ensatt a une activité réduite dans l'EMAS (*European Master of Arts in Sound*) - la mise place du master transdisciplinaire, désigné comme « Master des Masters » étant lente pour cause d'adéquation entre les niveaux de diplômes dispensés par les partenaires. En revanche, la vice-présidence de l'ENCATC⁹, occupée depuis quatre ans par la chargée de mission RI, semble offrir une certaine visibilité à l'école de ce point de vue.

En conclusion, l'ouverture internationale de l'Ensatt est bénéfique pour l'établissement. L'école pourrait penser son projet dans un contexte européen et s'assurer de bénéficier d'échanges de bonnes pratiques notamment en termes de politique qualité en écoles d'art. Le développement comme le maintien de la politique RI sont toutefois fragilisés par une baisse significative du budget (passé de 10 000 € à 5 000 € en 2015) qui peut contraindre l'établissement à geler sa cotisation aux réseaux ou ses réponses à d'éventuelles sollicitations. L'école aura à mobiliser de nouveaux outils et moyens pour garder un bon niveau de financement et aura à anticiper un remplacement dans le service RI après un départ à la retraite en 2016.

⁹ L'ENCATC (*European Network of Cultural Administration Training Center*) est un réseau européen d'établissements d'enseignement supérieur et de centres de formation de 42 pays, qui a pour objectif le développement du management culturel et des politiques culturelles en Europe. L'Ensatt en est membre depuis 2006.

Le pilotage et la gestion

I - La politique de gestion des ressources humaines

1 ● Une gestion des ressources humaines assainie et clarifiée

Les instances de concertation sont désormais bien en place et la participation des personnels est réelle. Les cadres administratifs et techniques expriment leur satisfaction de voir que la commission paritaire d'établissement examine systématiquement les possibilités d'avancement désormais bien instruites. L'adéquation entre les emplois administratifs permanents et les fonctions exercées est bien rétablie. La publication statutaire des vacances d'emplois est systématique. Les entretiens professionnels sont généralisés pour les personnels administratifs et techniques.

Sous l'impulsion de la direction générale des services, les personnels sont très impliqués, font preuve d'un état d'esprit positif et solidaire. Ils travaillent bien en équipe. Ils veillent à assurer les bonnes conditions pédagogiques et techniques nécessaires au fonctionnement d'une école-théâtre, dans le respect des règles statutaires et du contrat d'établissement. Tous soulignent la qualité du cadre de travail offerte par le site et les installations. L'offre de formation continue des personnels, le programme annuel et le budget sont bien gérés à l'aide d'un logiciel national. Les actions financées sur le budget de l'école portent principalement sur la formation aux nouveaux logiciels. Et la bonne participation des responsables aux réseaux ministériels assure une information très utile.

2 ● Une politique d'emplois élaborée sans vision globale et à repenser sur d'autres bases

La diversité des statuts des personnels et la multiplicité corrélative des procédures de recrutement confrontées à la particularité des besoins d'une école-théâtre qui forme à une dizaine de métiers très spécialisés, ne facilite pas une vision large, pourtant indispensable à une gestion prévisionnelle. Cette gestion est en outre gênée par une inadéquation de la cartographie des emplois aux besoins réels d'un tel établissement en matière de formation et de pratique artistique.

L'Ensatt dispose de 32,5 emplois d'enseignants sur budget de l'État, dont 5,5 emplois du supérieur (2 professeurs, 2 maîtres de conférences et 1,5 associé) et 27 emplois du second degré (dont 12 occupés par des agrégés et 2 par des certifiés). Elle dispose en outre de 36 emplois de Biatss dont 6 postes de la filière administrative, 29 postes de la filière ITRF et 1 bibliothécaire. En personnes physiques, l'école compte aujourd'hui 41 enseignants et 39 Biatss. Le nombre important d'emplois de Biatss, supérieur à celui des enseignants se justifie par le fait que les installations techniques de l'école nécessitent des moyens importants en personnels, qui assurent également certaines fonctions pédagogiques. L'école rémunère de plus sur budget propre 168 chargés d'enseignement vacataires pour les besoins de la formation très spécifique que dispense l'Ensatt. Aussi, une part croissante du budget de fonctionnement est-elle, depuis 2009, affectée à des paiements de prestations de service sur conventionnement qui s'ajoutent à la masse salariale déjà consacrée aux vacances pédagogiques (410 000 € soit 6 500 heures pour la dépense prévisionnelle 2015) et aux dépenses consacrées aux ateliers spectacles, portant ainsi la masse salariale prévisionnelle totale 2015 à 643 630 €, soit 45% du budget de fonctionnement. L'ouverture ou l'élargissement du corps enseignant fait partie des pistes à explorer pour alléger la contrainte budgétaire que connaît aujourd'hui l'établissement.

Seuls 7 des 41 enseignants (17%) occupant les 32,5 emplois ouverts au budget de l'État sont des titulaires, alors que le taux est de 73% au niveau national¹⁰. L'école recrute en effet la majorité de ses intervenants parmi les professionnels remarquables du monde du théâtre. Elle recueille pourtant un grand nombre de candidatures après la publication de vacances de postes du second degré. Cette situation s'est légèrement améliorée puisqu'en 2010 les titulaires enseignants n'étaient que cinq. Cette légère progression montre que l'école a perçu l'intérêt d'utiliser davantage ses emplois permanents pour le recrutement d'enseignants titulaires. Elle a ainsi développé la recherche, par le recrutement d'un professeur des universités et d'un maître de conférences tout en soutenant la préparation d'une HDR et d'un doctorat pour deux de ses enseignants.

Plusieurs services fort utiles au développement de l'école sont, en outre, handicapés par le manque de personnel et pourraient bénéficier utilement d'un redéploiement d'effectifs. Avec un seul agent, la bibliothèque n'a pas une amplitude d'ouverture satisfaisante. La formation continue, l'insertion professionnelle et l'utilisation du

¹⁰ Fiche RH du MENESR

théâtre ne bénéficient pas des effectifs que justifierait leur potentiel. Un travail prospectif permettrait de mieux répondre à la limitation des ressources, de mieux préparer le remplacement des personnels partant à la retraite, d'ouvrir le corps enseignant et de rendre plus efficiente l'utilisation des installations.

En conclusion, l'établissement gagnerait à établir une cartographie cible de ses emplois, notamment la répartition entre enseignants et non enseignants en lien avec son projet pédagogique et scientifique. De fait, l'école mobilise actuellement des supports de second degré pour recruter principalement des professionnels à l'interface du monde pédagogique et professionnel. Afin d'éviter des candidatures vaines de la part d'enseignants du second degré sur des vacances de postes obligatoirement publiées, il conviendrait de réfléchir à la transformation de la nature des emplois, adaptés aux besoins de l'école. Le dialogue contractuel avec le MENESR peut être l'occasion de formaliser cette démarche.

II - Une gestion financière et comptable rétablie mais des perspectives préoccupantes

1 ● Une gestion maîtrisée

Après les errements antérieurs à 2010, le dispositif est reconstruit, le budget et la comptabilité sont sincères.¹¹ Sous l'impulsion de la direction générale des services, assistée par deux agents de qualité, l'équipe de direction veille au bon respect des règles et une culture de maîtrise des coûts s'est développée chez l'ensemble des cadres.

En matière d'élaboration budgétaire, les administrateurs, enseignants compris, participent activement aux débats en conseil d'administration. Les projets de budget et le compte financier sont présentés selon les maquettes prescrites mais également par action explicite et par code service distinguant la pédagogie, l'outil théâtre et la production théâtrale. La directrice des études, en liaison avec les enseignants responsables des départements pédagogiques, le directeur technique en liaison avec les régisseurs et le responsable du système d'information présentent leurs besoins à la DGS et les arbitrages sont effectués en comité de direction, sur la base d'une proposition de scénarios budgétaires accompagnés de documents d'aide à la décision

Le budget de fonctionnement et d'investissement était de 2,2 M€ en 2014, auxquels il faut ajouter 3,7 M€ de masse salariale sur le budget de l'État soit 5,9 M€ au total. Le fonds de roulement demeure satisfaisant et correspond à 100 jours de fonctionnement, contre 110 en 2010.

2 ● Des fragilités qui subsistent

Certaines des mesures de modernisation prévues par le décret du 7 novembre 2014 sur la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) sont mises en œuvre. C'est le cas de la certification du service fait, de la bonne comptabilisation des charges à payer et des produits à recevoir, des charges constatées d'avance. Les exigences qui s'imposent à des établissements de grande taille, dotés de directions financières aux compétences protéiformes, sont difficilement applicables dans une école de petite taille. Aussi l'école n'est-elle pas, notamment, au rendez-vous de la dématérialisation des pièces.

L'organisation financière est décentralisée au niveau des services et des départements mais efficace puisque les engagements sont largement confiés aux services dépensiers qui assurent un suivi sérieux et rendent compte à la DGS. La mise en service du nouveau logiciel financier et comptable « win-M9 » au 1^{er} janvier 2016, qui appelle encore une formation des utilisateurs, devrait fournir l'occasion de mettre en place une vraie procédure de validation des engagements par la DGS et la mise en œuvre d'une comptabilité analytique appropriée.

3 ● Des perspectives préoccupantes en raison de la diminution des ressources

La direction de l'école s'inquiète fortement de la diminution des ressources dans trois domaines:

- la dotation ministérielle, qui a baissé de 7, 5% de 2013 à 2014 - la subvention de la Région, qui a baissé de 12% de 2013 à 2014 puis de 13, 5% en 2015.
- les ressources propres : l'établissement prévoit une baisse de 30% du produit de la taxe d'apprentissage affectée à l'école en raison de la réforme nationale des conditions d'attribution aux établissements d'enseignement supérieur.

Il existe en outre une situation d'alerte sur deux points : une incertitude quant aux ressources prévisionnelles

¹¹ Cf. Comptes financiers depuis 2012.

de formation continue en raison de la réforme nationale du dispositif et la non-inscription des diplômés au RNCP, ainsi que la disparition d'une subvention d'investissement État alors que le parc informatique devrait être renouvelé et que les installations appellent des travaux correctifs et de maintenance lourde.

Le budget 2015 a donc été construit sur une prévision de recettes de fonctionnement de 1,737 M€, en diminution de 250 000 € environ (soit 13%) par rapport au budget réalisé 2014 (estimation au 31 décembre 2014).

Or les perspectives de création de ressources paraissent limitées. Les compagnies qui utilisent les installations de l'école ont elles-mêmes des ressources très modestes. La DRAC n'a pas de possibilité d'aide directe et souligne l'importance considérable de l'offre théâtrale à Lyon. Le théâtre du Point du jour est voisin. Le président du conseil d'administration évoque l'opportunité judicieuse d'une formation des enseignants du premier et du second degré au « savoir dire ». L'école a bien conscience de la nécessité d'explorer toutes les voies, notamment en renforçant la formation continue et l'utilisation du théâtre. Elle envisage difficilement une augmentation des droits d'inscription¹².

Cette situation plaide, plus que jamais, en faveur d'une anticipation plus forte et de la construction d'un plan à moyen terme formalisant des hypothèses de gestion. Cela suppose aussi que le montant de la subvention ministérielle soit connu en temps utile, ce qui n'était pas le cas au moment de la visite en mars 2015. Les outils en cours d'installation et le bon état d'esprit des cadres et des personnels de l'école sont en mesure de faciliter ce travail.

III – Une gestion cohérente et raisonnable du système d'information, qui appelle une stratégie à moyen terme

En adaptant son schéma numérique de premier équipement de 1997 et en s'inspirant judicieusement d'un audit mené en 2013, l'école est parvenue à un bon niveau d'équipement et a opéré les choix de logiciels répondant aux besoins essentiels. Les utilisateurs aimeraient cependant bénéficier de liaisons internet plus performantes.

Une plateforme « office 365 », très souple, évite l'installation de logiciels sur chaque ordinateur individuel et la moitié des enseignants, la totalité des étudiants disposent d'une adresse de messagerie permanente. Une convention relevant de la COMUE limite remarquablement le coût d'utilisation de l'ensemble des logiciels Microsoft et facilite considérablement leur gestion. Les étudiants accèdent à leurs comptes par Wifi, ont la faculté de stocker des données sur des disques durs de l'école, impriment à l'aide d'une clé USB et, par sécurité, ne peuvent pas se connecter au réseau filaire.

Pour la gestion de la scolarité, l'école utilise depuis 2014 le logiciel Hyperplanning qui devrait améliorer les collaborations en autorisant des échanges en ligne.

Pour la gestion financière et comptable, l'école a opté pour le logiciel Win M9 de la société GFI et pour la gestion de la masse salariale, elle a adopté le logiciel GRH.net de GFI : une utilisation en ligne par les agents se développe et la sécurité de la gestion est mieux assurée.

Le renouvellement des équipements et *a fortiori* la réponse à des besoins nouveaux sont un sujet de préoccupation forte : au regard d'un parc valorisé à hauteur de 220 000 € il faudrait disposer d'un budget annuel d'investissement de 45 000 € alors qu'il s'élève actuellement à 15 000 €/an.

L'école n'a pas créé un portail d'accès unique pour l'ensemble de la communauté et n'a développé ni plates-formes pédagogiques numériques ni intranet ; il serait judicieux de revoir ce choix afin de faciliter l'accès au système d'information et de renforcer les échanges au sein de la communauté.

Au regard des perspectives budgétaires et des enjeux d'un développement technique et pédagogique de son système d'information, il est de l'intérêt de l'école de définir de manière très participative un schéma directeur du numérique à cinq ans.

IV – Un patrimoine immobilier exceptionnel, remarquablement utilisé et dont la maintenance est exemplaire

Le site de 13 000 m² et les bâtiments répondent bien aux ambitions de l'Ensatt, lieu d'enseignement supérieur et théâtre permettant aux étudiants de s'inscrire dans la pratique et la création mais également d'accueillir des compagnies et des publics extérieurs. La direction technique a une triple mission, singulière : elle est responsable

¹² A compter de la rentrée 2015, les montants des droits d'inscription s'élèveront à 400 € pour les grades de master, et 389 € pour les licences (double inscription Ensatt et université Lumière Lyon 2).

de la maintenance ainsi que d'une production théâtrale, et a vocation à transmettre aux étudiants les compétences « métiers ». Les étudiants apprennent en effet à utiliser les équipements grâce à un accompagnement assuré par les régisseurs de scène, chargés de leur transmettre une maîtrise des « règles de l'art ».

Rompue au fonctionnement de compagnies de théâtre renommées, la direction technique a organisé son service en responsabilisant bien les régisseurs dans leur relation avec les étudiants, en les associant systématiquement aux choix techniques et financiers. Elle a construit des tableaux de bord financiers distinguant le fonctionnement, la production technique et la sécurité. Ils facilitent le débat avec les responsables financiers en confrontant prévisions et réalisations et en fournissant mensuellement les éléments d'une véritable gestion de trésorerie. Ils permettent, en d'autres termes, un ajustement permanent et dynamique par rapport aux disponibilités et une bonne réactivité devant la dépense.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière a été approuvé, un audit énergétique effectué. Les cahiers et registres d'hygiène et de sécurité sont disponibles, tout comme le registre de danger grave et imminent. Le pilotage serait encore amélioré par la définition d'un programme à 5 ou 10 ans pour la maintenance et le développement du bâtiment et des installations, fondé sur plusieurs hypothèses de financement.

Conclusion

Depuis sa création en 1941, l'Ensatt a connu de profondes mutations, si bien qu'elle offre aujourd'hui un visage bien différent de celui de l'ancienne « rue Blanche » à Paris, à l'exception du haut niveau de la formation dispensée aux comédiens, qui la conduit à revendiquer, sans passésisme, un héritage qui nourrit sa réflexion et sa pratique. Actuellement EPA, elle a changé plusieurs fois de statut, a élargi son domaine de formation, s'est déplacée à Lyon dans des bâtiments neufs et a élargi ses missions à celles d'un établissement d'enseignement supérieur. L'école relève, une fois encore, le défi d'une nouvelle et double mutation qui concerne à la fois sa structure interne et son ouverture à l'extérieur.

Une série de réformes internes est largement engagée et se poursuit. Dans les domaines de la formation et de la recherche, l'établissement a su s'appuyer sur des partenariats efficaces et bien acceptés avec des établissements du site (université Lumière Lyon 2, ENS, INSA). Après l'adaptation de ses formations au format européen LMD, l'établissement est aujourd'hui en mesure de délivrer dix diplômes. L'activité de recherche développée depuis 2012 est réelle, dynamique et, bien que créée *ex nihilo* il y a seulement quelques années, déjà attractive. Les enseignants-chercheurs recrutés et encouragés dans cette voie travaillent avec conviction à son développement en réfléchissant aux orientations singulières que pourrait ou devrait prendre une recherche en art.

L'évaluation des résultats est prématurée mais il apparaît clairement que l'école a su se donner, depuis 2010, les moyens d'atteindre ses objectifs. L'effort soutenu de modernisation et d'assainissement de la gestion a participé de cette évolution positive et les résultats en sont perceptibles. Une fragilité générale existe cependant : d'une part, ces réformes récentes auront à s'installer dans la durée, ce qui impliquera un effort soutenu avec les partenaires académiques et professionnels, d'autre part, l'école aura à poursuivre la professionnalisation de sa gouvernance en faisant évoluer vers un rôle plus stratégique certaines fonctions et certains conseils (direction des études et CPTA notamment, mais aussi le récent CEVU). L'Ensatt aura par ailleurs à définir de nouvelles pistes pour l'insertion professionnelle. Enfin, les ressources de l'établissement, actuellement en baisse, pourraient devenir un sujet important de préoccupation, voire un handicap à son développement, notamment en matière de formation continue, s'il ne mène pas une réflexion large sur ce sujet, en interne et avec ses partenaires. Elle y est préparée par le travail considérable d'assainissement de la gestion financière et comptable effectué depuis 2010, d'amélioration des modalités de gestion et de modernisation des outils, qui commence à porter ses fruits.

Pour ce qui est de l'ouverture au territoire local et la participation aux réseaux nationaux, l'école est encore au milieu du gué. La singularité de l'établissement fait à la fois sa force et sa faiblesse : sa spécificité d'école-théâtre, sa situation d'établissement d'art sous tutelle du MENESR mais relevant également, par son activité artistique, du domaine de la culture, sa petite taille, sa situation géographique, sont autant d'atouts porteurs de risques, susceptibles de conduire à l'excellence dans l'isolement. La direction, pleinement consciente de ces difficultés, travaille au quotidien à « faire descendre l'école de son Aventin ». La défense et l'affirmation de l'identité d'une école « au croisement de l'enseignement supérieur et de la culture » implique un travail de longue haleine à l'issue incertaine, malgré des efforts nombreux et déjà anciens. L'école ne saurait qu'être encouragée dans sa demande de cotutelle, sa volonté d'une plus grande intégration à la Comue Université de Lyon, où elle devrait naturellement avoir sa place, de renforcement des liens avec les collectivités territoriales et d'affirmation artistique et politique de son identité d'école-théâtre.

I – Les points forts

- L'appropriation réfléchie et méthodique des recommandations de la précédente évaluation AERES, qui a débouché sur une transformation sensible de l'établissement dans tous les domaines de son activité.
- La définition et la mise en place d'un projet de recherche spécifique à une école de théâtre, qui relie théorie et pratique en associant largement la communauté et en s'ouvrant aux partenaires.
- La réorganisation des formations et la nouvelle gestion dynamique du LMD en partenariat avec les établissements du site lyonnais.
- La gestion professionnelle d'une infrastructure exceptionnelle et remarquablement adaptée aux missions pédagogiques et artistiques de l'Ensatt, qui s'appuie sur des personnels aux compétences techniques et artistiques avérées.
- Un fort sentiment d'appartenance à l'établissement des personnels et des étudiants, qui s'exprime par des liens solides et durables entre une communauté étudiante active et soudée et les personnels enseignants et non enseignants qui l'encadrent.

II – Les points faibles

- Une difficulté à développer la formation continue liée, d'une part, à des complexités administratives non maîtrisées et au fait que l'école n'est pas associée aux réflexions nationales, d'autre part, à une insuffisance de moyens internes à l'établissement (inscription au RNCP, VAE...), dont la résolution suppose un effort collégial, même ponctuel.
- La coexistence de fait de lieux de concertation formels et informels, qui risque de « désincarner » le contenu des réunions des différentes instances et de ne pas faciliter la mobilisation collective de l'école autour des grands enjeux de sa politique artistique et pédagogique.
- Un équilibre budgétaire fragile, inquiétant à moyen terme, qui limite le développement de certaines actions : formation continue, bibliothèque, valorisation du théâtre, système d'information, maintenance et renouvellement des équipements.

III – Les recommandations

- Intégrer dans le dialogue contractuel avec l'actuel ministère de tutelle la perspective de cotutelle avec le MCC, indispensable à la présence officielle de l'école dans le cercle des écoles de théâtre. La cotutelle permettrait à l'école de s'inscrire dans la réflexion et la dynamique des dix écoles placées sous la tutelle du ministère en charge de la culture et de bénéficier de dispositions qui leur sont propres (notamment le DNSPC pour les comédiens et la possibilité d'être missionné à la formation continue, partant à la délivrance des examens d'enseignement du théâtre, c'est-à-dire le diplôme d'État, et le certificat d'aptitude).
- Affirmer, au-delà de la seule description de ce qui constitue le projet pédagogique, ce qui fonde ce projet et les valeurs qui l'animent. Nommer, par là-même, ce qui distingue l'école, ce qui constitue sa singularité dans le paysage de l'enseignement supérieur du théâtre. S'essayer à l'élaboration d'un « manifeste » pédagogique et artistique, pour en faire le moteur de sa communication et donner ainsi toute sa mesure à l'appellation « école théâtre».
- Renforcer le pilotage pédagogique de l'établissement en affirmant le rôle institutionnel de la direction des études.
- Unifier les modes d'évaluation des formations et des enseignements dans la poursuite de la mise en œuvre du LMD, en adoptant une grille partagée par tous les enseignants et après avoir mené une réflexion collective sur ce qu'il s'agit d'évaluer. Par ailleurs, harmoniser les modalités de contrôle des connaissances.
- Définir des perspectives de moyen terme pour les ressources humaines, le système d'information et les équipements au regard de l'évolution des ressources et des innovations dans la continuité de l'effort important déjà effectué pour l'amélioration de la gestion.

Liste des sigles

A

ADAEE	Association des actuels étudiants de l'Ensatt
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
--------	---

C

CA	Conseil d'administration
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPTA	Conseil pédagogique, technique et artistique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

D

D	(LMD) Doctorat
DGS	Direction générale des services
DNSCP	Diplôme national supérieur professionnel de comédien
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENS	École normale supérieure
EPA	Établissement public à caractère administratif
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

H

HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I – J

INSA	Institut national des sciences appliquées
ITRF	Personnels ingénieur, techniques, de recherche et de formation

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MCC	Ministère de la culture et de la communication

P

PU	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

V

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

W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--

Observations du directeur

ENSATT

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES ARTS ET TECHNIQUES DU THÉÂTRE

Observations du directeur

Reçu le 24 juin 2015, le rapport définitif du HCERES sur l'ENSATT vient en conclusion du travail réalisé par l'école entre 2010 et 2015 : cinq années intenses de réformes profondes pour renforcer l'identité pédagogique et artistique d'un établissement unique dans le paysage de l'enseignement supérieur français.

Nombre des remarques de ce rapport ont été perçues au sein de l'ENSATT comme bienveillantes et en parfaite adéquation avec la réalité vécue au quotidien par ses personnels, ses étudiants et ses enseignants. Nous prendrons donc acte de quelques-unes de ces observations.

Auparavant, nous nous attacherons à rectifier quelques points qui nous semblent encore imprécis ou à souligner quelques avis qu'il nous semble utile de mettre en débat.

1° Quelques précisions

Dès la présentation (p.5), trois points semblent devoir être modulés :

- d'une part, si l'Ensatt accueille bien un « *petit nombre d'élèves* » en formation initiale et formation continue annuelle (un peu plus de 160), elle est aussi, comme cela est rappelé plus loin dans le rapport, un lieu de formation continue recevant en moyenne chaque année 75 professionnels en formation continue courte. Et, de par sa double identité d'école et de théâtre, elle accueille aussi dans ses murs des compagnies formées pour tout ou partie de ses anciens étudiants (52 compagnies en 2014) ainsi que des spectateurs (près de 4000 en 2014) qui assistent à ses Essais, Ateliers spectacles ou participent à des rencontres, colloques etc. organisés dans ses locaux. Ainsi, si elle demeure ce qu'il est convenu d'appeler un « petit établissement » de l'enseignement supérieur, l'ENSATT mène une activité qui déborde largement de la pédagogie et ne se résume pas aux cours qu'elle prodigue à un petit effectif admis à ses concours d'entrée, bientôt augmenté d'étudiants accueillis dans le cadre de la charte Erasmus ou par le biais de conventions passées avec des établissements étrangers.
- le déménagement de l'ENSATT à Lyon, en 1997, est présenté à juste titre comme un événement marquant de son histoire. Il faut toutefois préciser que l'installation de l'école dans les deux bâtiments qui l'hébergent s'est bien effectuée entre 1997 et 2008 mais que le Théâtre Laurent Terzieff, lui, installé au cœur du « bâtiment 2008 », n'a été inauguré qu'en juin 2011. Toujours en cours de finition par l'équipe technique de l'école qui, pas à pas, continue de l'aménager pour en faire ce qu'il est convenu d'appeler un « théâtre en ordre de marche », il nécessite toutefois des moyens supplémentaires en fonctionnement et en investissement, ce qui justifie que c'est seulement « *aujourd'hui (que l'établissement s'interroge) sur de nouvelles perspectives d'utilisation* ».
- Enfin, il est essentiel de lever d'entrée une ambiguïté qui perdure dès l'introduction du rapport et à d'autres endroits (notamment p.10 puis p.25), sur les diplômes délivrés par l'ENSATT. Au terme de nombreuses séances de travail avec la DGESIP, ce qui a été acté par le CNESER figure dans l'art.16 de l'arrêté du 05/12/2013 « *fixant les conditions d'admission à la formation initiale et à la formation continue diplômante, le déroulement des études et la délivrance des diplômes* » :

Article 16 - La délivrance des diplômes au titre de la formation initiale est régie par les dispositions suivantes.

1° À l'issue d'une formation de trois années, les étudiants ayant rempli les conditions fixées par le règlement pédagogique, disponible sur le site internet de l'école, **se voient délivrer le diplôme de l'École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (Ensatt) parcours Acteur de niveau bac+3**. En partenariat avec l'université Lyon 2, les étudiants peuvent obtenir le diplôme national de licence selon les modalités définies dans une convention signée du président de l'université Lyon 2 et du directeur de l'Ensatt.

2° À l'issue d'une formation d'une année, les étudiants ayant rempli les conditions fixées par le règlement pédagogique, disponible sur le site internet de l'école, **se voient délivrer le diplôme de l'École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (Ensatt) parcours Costumier option Costumier coupeur ou le diplôme de l'École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (Ensatt) parcours Costumier, option Réalisation et régie de production de niveau bac+3**. En partenariat avec l'université Lyon 2, les étudiants peuvent obtenir le diplôme national de Licence professionnelle selon les modalités définies dans une convention signée du président de l'université Lyon 2 et du directeur de l'Ensatt.

3° À l'issue d'une formation de trois années, qui comprend une première année préparatoire, les étudiants des autres parcours ayant rempli les conditions fixées par le règlement pédagogique, disponible sur le site internet de l'école, **se voient délivrer le diplôme Arts et Techniques du Théâtre (ATT) portant intitulé du parcours suivi, de niveau bac+5, conférant le grade de master, après évaluation périodique conforme.**

Ce ne sont donc pas sept diplômes qui sont délivrés par l'ENSATT mais un seul diplôme de grade master, baptisé « Arts et Techniques du Théâtre » (ATT) avec sept parcours, et deux diplômes baptisés chacun « diplômes de l'ENSATT » pour les différencier du précédent, l'un adossé à une licence générale, l'autre à une licence professionnelle, toutes deux délivrées par Lyon2.

Dans le chapitre « la stratégie et la gouvernance » (p.6), quelques précisions méritent également d'être apportées :

- Certes, la place de l'ENSATT est « marginale dans la Comue Université de Lyon » et les deux doivent, ensemble, travailler à resserrer leurs liens. Pour autant, il n'est pas certain qu'assigner l'ENSATT à « mener des actions culturelles dans le cadre d'un plan d'amélioration de la vie étudiante sur le site » soit de nature à favoriser des « échanges plus riches et structurés dans un avenir proche ». L'action culturelle est un versant majeur de la création théâtrale. Mais on ne saurait résumer à ce qui environne l'art la production de l'art lui-même. L'ENSATT s'attache à former de jeunes professionnels qui déploient des savoirs où s'imbriquent étroitement la recherche et la réalisation. Participer à des groupes de travail qui situent le théâtre comme un des moyens d'interpréter (à tous les sens du mot) le monde et associer étudiants et enseignants aux grands mouvements de la pensée contemporaine : cela semble également essentiel et propre à réduire ce qui pourrait apparaître comme une marginalisation de la culture. Pour autant, impliquer l'ENSATT dans le suivi des pratiques amateurs, au plus beau sens du mot, qui se déploient au sein des établissements d'enseignement supérieur lyonnais ou lui permettre de venir ponctuellement jouer sur les campus sont aussi des axes à privilégier.

Dans le chapitre « une direction dynamique.. », on relève (p.8) une contradiction :

- Entre la formule qui précise que « la gestion quotidienne en matière pédagogique et budgétaire reste toutefois décentralisée au niveau des départements, ce qui constitue un risque » et celle qui rappelle, un peu plus loin, que « les départements (...) bénéficient d'une réelle autonomie (pédagogique, artistique et budgétaire) qui facilite de façon évidente la gestion des projets et des enseignements », il y a une antinomie, révélatrice de la complexité de l'ENSATT. Car si cette école est unique... c'est d'abord parce qu'elle est multiple. Dix départements pédagogiques, une unité de recherche, des enseignements transversaux en arts et humanités ou qui mêlent pour un temps de travail des étudiants de plusieurs sections (son/scénographie, écriture/jeu etc.), des essais ou ateliers spectacles partagés par tous : tout cela, qui oblige à veiller sans cesse à une cohérence d'ensemble sans jamais renier les spécificités de chacun, donne son identité à l'ENSATT. De ce fait, il va de soi qu'une trop grande centralisation n'apporterait que blocages et impossibilités d'avancer mais qu'une totale autonomie de chaque partie de l'école contribuerait aussi à son délitement.

- Cet équilibre précaire, qui peut constituer une fragilité, explique aussi pourquoi « *les instances (...) ne sont pas toujours le lieu de débat et d'arbitrage de certaines difficultés internes ou de projets* ». Difficile en effet de travailler en association étroite avec des responsables de départements qui sont à la fois totalement engagés dans la pédagogie et tout autant accaparés par une vie professionnelle intense qui ne s'exerce pas forcément à Lyon et rend leur participation à la réflexion collective souvent limitée dans le temps. L'ENSATT est à la fois le lieu d'un débat commun sur le sens même du théâtre et les modalités de sa transmission, et un espace unique de réflexion sur chacun des métiers auxquels elle forme. Seule la direction de l'école, dans toutes ses composantes, est à même de réaliser la synthèse entre ces mouvements d'idées centripètes et centrifuges et de « coordonner les coordonnateurs », soit dans le cadre privilégié des instances, soit, lorsqu'une décision urgente se fait jour, de manière plus informelle afin de viser avant tout à l'efficacité.

Enfin, quelques points de détail méritent d'être signalés :

- p.5 § 3 : le budget de fonctionnement de l'école, hors masse salariale, s'élève à 2 198 357 € (au lieu de 2,261 M€)
- p.12 point 5 : la formation continue assure 212 330 € de ressources propres (au lieu de 203 653€) sur un montant total de 431 980 € (au lieu de 415 814€).
- p.13 § 4 à propos des colloques : le rapport fait état d'un projet de colloque sur l'Interprète non pas de l'ENSATT mais de l'équipe de recherche de Passages XX-XXI, auquel l'ENSATT est liée par convention ; il est probable que l'ENSATT pourra avoir part à ce projet mais c'est une collègue de Lyon 2 (Julie Sermon) qui le porte.
- p.13 § 5 : le rapprochement avec le partenaire tunisien n'est pas en cours mais déjà effectif, puisqu'il y a eu co-organisation en avril 2014 d'un colloque ENSATT- ISAD à Tunis sur le sujet : « *Ecrire avec son temps* ». Par ailleurs, un EC de l'ISAD (Moez Mrabet) a participé au colloque de l'ENSATT sur la recherche en février 2015.
- p.13 1^{er} § du point 3 : les deux volets de la recherche des étudiants (mémoire + geste ou performance artistiques) ne sont pas « soutenus en deux temps distincts » mais font l'objet d'une même soutenance, même si la notation est double.
- p.14 1^{er} § : ce n'est pas le CNU qui sera consulté pour la création du doctorat recherche artistique et pratique, mais le réseau CAM qui regroupe les écoles doctorales arts et médias françaises, et qui travaille actuellement à un cadrage national de ce type de thèses émergentes.

2° Dont acte !

Nombre de constats ou recommandations qui figurent dans le rapport croisent les analyses ou les préoccupations de tous ceux qui travaillent à l'ENSATT au quotidien.

Deux catégories peuvent être relevées : celle qui a trait aux moyens financiers ou humains, celle qui concerne la double mission d'école et de théâtre.

Les moyens financiers et humains

Prenons d'abord un ensemble de citations :

- « *l'école devra assumer les moyens financiers d'une telle recherche et sans doute héberger le travail des doctorants* » (p.13 et 14) ;
- « *un seul poste de bibliothécaire ne semble pas suffisant. Le budget d'achat d'ouvrages est également en deçà du montant qui permettrait de développer un outil de travail susceptible de soutenir efficacement l'activité engagée* » (p.14) ;

- « l'école aurait intérêt à veiller à renforcer l'encadrement des stages et à proposer des outils de suivi des élèves » (p.15) ;
- « le développement comme le maintien de la politique RI sont toutefois fragilisés par une baisse significative du budget (passé de 10 000€ à 5 000€ en 2015) » (p.20) ;
- « l'ouverture ou l'élargissement du corps enseignant fait partie des pistes à explorer pour alléger la contrainte budgétaire que connaît aujourd'hui l'établissement » (p.21) ;
- « avec un seul agent, la bibliothèque n'a pas une amplitude d'ouverture satisfaisante » (p.21) ;
- « la formation continue, l'insertion professionnelle et l'utilisation du théâtre ne bénéficient pas des effectifs que justifierait leur potentiel » (p.21, 22) ;
- « un équilibre budgétaire fragile, inquiétant à moyen terme » (p.26).

Tout est dit ou presque sur la fragilité de l'ENSATT et son besoin d'accompagnement, au plus près de ses besoins, de sa tutelle ministérielle, seule à même de permettre à l'école d'accomplir la mission de service public qui lui a été confiée.

Encore faut-il noter que ce besoin de renfort financier et humain demeure modeste et se justifie en particulier par l'entrée de l'ENSATT dans le LMD qui a ajouté une année d'enseignement aux départements Administration et Conception costume, doublé les effectifs du département Costumier (aux coupeurs se sont ajoutés les réalisateurs et régisseurs de production) et favorisé la création d'une unité de recherche.

La double mission d'école et de théâtre

Concernant l'école à proprement parler, il est tout à fait exact de rappeler qu'il « n'y a pas assez d'harmonisation dans le système de notation des élèves, par département et entre départements » (p.11) et qu'il faudrait « unifier les modes d'évaluation des formations et des enseignements dans la poursuite de la mise en œuvre du LMD ».

Cette question demeure sensible. L'évaluation dans le domaine du théâtre est sans doute trop intrinsèquement liée au métier lui-même pour que, dans une école, elle semble un sujet à privilégier. On pourrait en effet considérer que, hors les apprentissages « objectifs » (la maîtrise technique notamment ou l'acquisition de certains savoirs théoriques) qui s'y prêtent, la progression d'un acteur, d'un metteur en scène, d'un scénographe, d'un costumier, d'un auteur etc. est difficile à « noter ». Et cela d'autant plus que toute sa vie professionnelle ne sera qu'une longue séquence de notes positives ou négatives accordées en bout de course par le public, par la critique ou par ses pairs, sur un mode qui n'a rien d'universitaire.

Cependant, l'inscription des diplômes dans le LMD oblige à apporter un soin tout particulier à la notation et à l'évaluation et il nous faudra en effet mener ce chantier à bien.

Concernant « l'outil théâtre » (p.18), il est très satisfaisant de constater que le comité :

- a saisi que « l'Ensatt est aujourd'hui en mesure de créer le théâtre d'une école » ;
- recommande d'intégrer « dans le dialogue contractuel avec l'actuel ministère de tutelle la perspective de cotutelle avec le ministère de la culture et de la communication, indispensable à la présence officielle de l'école dans le cercle des écoles de théâtre » ;
- préconise que l'école s'essaye « à l'élaboration d'un manifeste pédagogique et artistique pour en faire le moteur de sa communication et donner ainsi toute sa mesure à l'appellation Ecole Théâtre ».

Et, p.25, on relève ce diagnostic tout à fait fondé :

- « la singularité de l'établissement fait à la fois sa force et sa faiblesse : sa spécificité d'école théâtre, sa situation d'établissement d'art sous tutelle du MENESR mais relevant également,

par son activité artistique, du domaine de la culture, sa petite taille, sa situation géographique, sont autant d'atouts porteurs de risques, susceptibles de conduire à l'excellence dans l'isolement »

On ne saurait mieux dire.

Il semble en effet essentiel que l'ENSATT, établissement d'enseignement supérieur, entre en cohérence, dans ses relations institutionnelles comme dans ses écrits, avec son identité parallèle de lieu de création et de diffusion théâtrales.

On note d'ailleurs que ce manque de cohérence est lisible jusque dans ses relations avec la Région Rhône-Alpes avec laquelle « *certaines ambiguïtés mériteraient d'être levées (...) puisque le contrat est signé dans le cadre de la stratégie régionale de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en Rhône-Alpes alors que le conseil régional est représenté au CA de l'Ensatt par la vice-présidente déléguée à la culture* » (p.6 et 7)...

La reconnaissance de l'Ensatt par le ministère de la culture et de la communication, via la cotutelle, constituerait donc une avancée significative. Tout autant que l'affirmation de son projet singulier dans un écrit co-rédigé par l'équipe de direction et l'équipe pédagogique. Ecrit qui, largement diffusé, redonnerait à l'école un souffle national qui lui est encore, quelquefois, dénié.

Dont acte !

Fait à Lyon, le 6 juillet 2015

Le Directeur

Thierry PARIENTE

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Ensatt a eu lieu du 17 au 19 mars 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Marie-Hélène Garelli, professeur des universités (université Toulouse-Jean Jaurès).

Ont participé à l'évaluation :

- Jean-Pierre Bobenriether, ancien directeur de l'ENSA Paris Belleville ;
- Cécile Cheung-Ah-Seung, étudiante en architecture, ENSA Paris Belleville ;
- Nathanaël Harcq, directeur du Conservatoire royal de Liège ;
- Jean-Claude Mézière, inspecteur honoraire de la création et des enseignements artistiques, ministère de la Culture et de la Communication ;
- Jean-Pierre Ryngaert, professeur émérite (Université de la Sorbonne Nouvelle).

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et Michelle Houppe, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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 HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>