

Audit de fonctionnement de l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs, Paris

École
Nationale
Supérieure
des Arts
Décoratifs

Comment répondre à cette question sans délimiter avec netteté les missions spécifiques propres à chaque instance inscrites dans les différents décrets et arrêtés régissant le fonctionnement de l'Ensad ?

Il semble que les textes (présents parfois dans les annexes de l'audit) n'ont pas servi de base à la réflexion.

Conseil
des Études
et de la Recherche

Il est incompréhensible que cette réflexion ait été initiée sans que les instances aient été entendues: ces instances, composées d'enseignants.

Commission
Consultative
de Recrutement

Nous souhaitons toutefois remercier nos inspecteurs d'avoir porté leur attention sur une école qui reste magnifique, grâce à ceux qui la composent, étudiants, personnels administratif et technique, enseignants, qui, au quotidien, construisent ensemble les vastes territoires de la création de demain. En dépit de l'inculture de ceux qui la dirigent.

Conseil
d' Administration

31
Rue d'Ulm
Paris 5

pour le CER, 17 élus sur 18
pour la CCR, 8 élus sur 8
pour le CA, 10 élus sur 12

Le point de vue des élus étudiants et enseignants

La demande faite le 11 avril 2011 par Pierre Hanoyaux à M. Pierre Olivier (chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles) se fait à partir d'une appréciation équivoque sur notre école: l'idée que *«les réformes engagées pour le passage au LMD auraient suscité des inquiétudes en dépit d'une appréciation rendue par l'AERES globalement très positive»* [...] *«rendrait opportun d'évaluer le rôle et les relations des différentes instances de l'Ensad [...] afin de favoriser la mise en place de la réforme»*.

On peut revenir sur ces inquiétudes et sur les conclusions de l'AERES créditant l'école d'un AAA au terme de son étude: les «inquiétudes» exprimaient le questionnement légitime qui doit s'imposer aux enseignants d'une institution d'enseignement supérieur qui élaborent depuis longtemps des dispositifs pédagogiques complexes. Quant à l'appréciation de l'AERES elle peut être appréciée de deux façons: le «AAA» peut en premier lieu être identifié comme une bonne note; mais une lecture plus fine la situe comme médiocre si on considère la place qu'occupe notre école dans le paysage des grandes écoles françaises et si on compare cette note avec le «AAA+» qu'ont obtenu les écoles de niveau équivalent à la nôtre, ou d'autres écoles de province fonctionnant avec le dixième de nos crédits.

Nous notons pour notre part, un ensemble de faiblesses relatives dans les résultats obtenus par l'école au niveau des grands projets de diplôme, des mémoires et des concours d'entrée. Cela n'est pas dit, bien que cet audit se base sur la lettre de mission du ministère à la direction qui elle-même s'est emparé du concept d'excellence. Cette faiblesse doit être imputée aujourd'hui entre autre à la disparition du débat autour de la pédagogie, et aux impossibilités qui sont faites au CER d'évaluer ces faiblesses et d'y répondre aux côtés de la direction des études.

L'école dans son fonctionnement actuel peut-elle organiser les réformes de ses pédagogies dans la perspective du LMD?

Les instances dont la forme et l'esprit ont préparé les mutations d'aujourd'hui fonctionnent-elles?

Leurs dysfonctionnements éventuels sont-ils structurels ou conjoncturels?

Influencent-ils le niveau des résultats de l'Ensad?

Quels risques à terme pour l'école?

L'audit de fonctionnement de l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs a été réalisé en octobre 2011 par les inspecteurs généraux des affaires culturelles Mme Marie Bertin et M. Jean-Yves Le Corre.

Les élus du CER ont lu attentivement cet audit et le commentent.

La demande qui est faite pose la question du rôle et des relations des instances notamment avec la direction de l'établissement.

- Comment répondre à cette question sans délimiter avec netteté les missions spécifiques propres à chaque instance inscrites dans les différents décrets et arrêtés régissant le fonctionnement de l'Ensad?

Il semble que les textes (présents parfois dans les annexes de l'audit) n'ont pas servi de base à la réflexion. On peut s'en étonner de la part des représentants de ceux-là même qui en sont les garants. Il ne s'agit pas pour nous d'adopter une attitude légaliste mais de bien apprécier les mutations en profondeur que ce type de mesures engendrerait en contradiction avec la forme et l'esprit des textes de loi et une réalité qui voit un corps enseignant développer un projet alors même que, hors cadres, la direction met en place un projet non concerté.

- On peut s'étonner des méthodes d'investigations, et des vides d'information importants qui risquent d'infléchir sensiblement les préconisations de nos inspecteurs. Il est incompréhensible que cette réflexion ait été initiée sans que les instances aient été entendues: ces instances, composées d'enseignants et d'étudiants élus par leurs pairs sur la foi de programmes, composent une représentation sans équivalent au sein de l'établissement. Leur importance dans l'école est telle que ce vide ne peut être qu'interprété: la direction aurait dû guider les inspecteurs jusqu'aux élus. Une rencontre avec l'ensemble des élus aurait permis que soient abordés les éléments de contenu se rapportant au fonctionnement réel des instances.
- On peut s'étonner de l'absence d'information concernant les méthodes mises en place pour constituer un recueil d'informations riche, diversifié et fiable.
Quelle est la représentativité des personnes ayant été consultées? Combien?
- On peut s'étonner de l'absence d'analyse de l'annexe présentant l'organigramme général de l'Ensad, confus et en totale incohérence avec les textes, pourtant l'une des clés de la question posée.
- On peut se demander pourquoi la direction des études n'est pas présentée à travers son projet (où est-il exprimé)?
- On peut s'étonner du peu de place réservée dans le rapport aux textes particulièrement caustiques à l'encontre des méthodes de direction de Geneviève Gallot riche d'enseignement sur le fonctionnement des instances et leur instrumentalisation.
- Enfin on ne trouve aucune référence faite aux niveaux atteints par les étudiants diplômés: est-ce que ce niveau est satisfaisant? Sommes-nous capables de rivaliser avec les meilleures écoles européennes?

C'est donc un rapport administratif qui, dans sa quasi-totalité, ne pose pas la question de l'articulation entre les contenus pédagogiques et les instances censées les réfléchir, les écrire et permettre leurs mises en application. De ce point de vue, en absence de regard critique et analytique, il se présente comme un texte technique dont les recommandations sont déconnectées d'une analyse de fond. Pour chaque question, les élus ont souhaité annoter ce texte, autour d'un problème central: l'inadéquation de la direction avec les besoins présents et futurs de l'établissement. Direction qui ne trouve de solution qu'en détournant la structure administrative de l'école.

Nous souhaitons toutefois remercier nos inspecteurs d'avoir porté leur attention sur une école qui reste magnifique, grâce à ceux qui la composent, étudiants, personnels administratif et technique, enseignants, qui, au quotidien, construisent ensemble les vastes territoires de la création de demain. En dépit de l'inculture de ceux qui la dirigent.

Commentaires

Dès la note de synthèse, nous notons une expression récurrente à propos des enseignants: celle de «nostalgie des temps anciens», «résistance», qui plus loin devient «querelle des anciens et des modernes» (p.8) ou «habitudes anciennes» (p.?), alors que la direction pratique la «stratégie d'ouverture», le «changement», «bouscule», «innove», «instaure». Cette notion de professeurs conservateurs est un lieu commun pratique et bien connu (comme si il n'y avait pas diversité de caractères) qui permet d'installer une rhétorique classique d'opposition entre deux mondes et de broser un portrait grossier de la réalité de l'Ensad.

Page 2

«deux artistes ont précédé Geneviève Gallot»

- Cette formulation donne une idée erronée de la réalité: avant Richard Peduzzi, Michel Tourlière, Jacques Adnet, Léon Moussinac, et leurs prédécesseurs, étaient tous artistes. Cette présentation tente d'estomper une aberration: Geneviève Gallot est la première directrice dans l'histoire (?) de l'Ensad à ne pas venir des métiers. On ne peut pas le lui reprocher. Mais on peut comprendre le fossé de langage et de culture que cela crée dans la représentation de l'établissement comme dans sa direction interne.

Dans cette première partie, on comprend qu'il s'agit de minimiser l'émergence des problèmes sous la direction de Geneviève Gallot en expliquant que ses prédécesseurs rencontraient, eux aussi, des résistances. Nous sommes à des échelles sans communes mesures: la nouvelle direction a marqué engendré de façon très nette une formidable dégradation de la situation de l'Ensad, chez les étudiants, chez les enseignants et parmi le personnel.

Pages 2-3

- L'énumération non hiérarchisée des différents collèges et commissions donne le sentiment d'une accumulation d'instances. On peut rappeler le rôle de chacune de ces instances défini par les textes. Seuls le CA et le CER font l'objet d'un statut paru au décret du 30 octobre 1998 consolidé le 13 janvier 2010. La création d'une Commission Consultative de Recrutement a fait l'objet d'un arrêté daté du 9 mars 1998. Les autres instances ont fait, ou non, l'objet de «décision»; la naissance du Collège des Coordonnateurs date du 26 octobre 2007.

Conseil d'Administration, Conseil des Études et de la Recherche, Commission Consultative de Recrutement et Collège des Coordonnateurs sont les principales instances consacrées à la pédagogie.

Les autres «conseils», énumérés dans le rapport, ne fonctionnent pas du tout sur le même plan: ils portent le nom de conseil et sont dans les fait des instances plus techniques, moins concernés par les missions pédagogiques de l'Ensad.

Page 4

- Les moyens alloués à la recherche sont en dessous des nécessités de l'école: le financement des heures d'enseignement et de recherche doit être transparent pour ne pas cultiver l'illusion et le secret au service d'un pouvoir quelconque.
- Les «interrogations sur les moyens alloués à la recherche et ce qui suit» ne peuvent être envisagés seulement par une bonne communication: c'est être bien naïf de croire à ce genre de solutions cosmétiques. Communiquer pour remplacer le travail d'élaboration: on reconnaît là une politique d'agitation médiatique en vogue qui permet de masquer l'approche superficielle des situations. Il y a à faire un travail de débat avec les élus dans ce lieu d'élaboration commune des stratégies que sont les instances.

- La communication et les partenariats font partie de la vie de l'école.
- La dénonciation régulière des déséquilibres entre secteurs est une des raisons de l'existence des instances pour justement en débattre et permettre d'opérer des arbitrages largement concertés.
- La question de la démission d'un assistant technique ne traduit pas clairement la souffrance réelle des personnels. Le propos est édulcoré.

Page 5
À propos du CER

- Avant tout, l'instance n'est pas décrite telle qu'elle apparaît dans l'organigramme joint au projet d'établissement de mars 2011, mais sa description ressemble à l'organigramme modifié et fourni par la direction aux chargés de l'audit: il y a tromperie sur la visualisation de l'instance majeure de l'Ensad (voir annexes).

Il n'est d'ailleurs pas rappelé deux faits essentiels pour situer le CER: la représentativité par le nombre de votants (80 % de votants) et le fait que le CER, le CA et la CCR sont les seules instances qui émanent d'un vote de tous les secteurs confondus.

De plus, étant donné la stratégie de management émancipé des règles collectives, on comprend que les élus n'aient pas été consultés par les inspecteurs: ils auraient donné une tout autre vision du fonctionnement de cette instance. Si elle est effectivement consultative, elle devrait avoir, depuis la nomination de cette direction un rôle essentiel: la direction n'ayant aucune compétence particulière dans les métiers enseignés à l'Ensad et aucune vision claire (aucun texte ou aucun discours n'en témoignent), on comprend l'usage qui aurait dû être fait de cette commission chargée officiellement, depuis sa création, des orientations stratégiques afin de palier les carences éventuelles d'une direction non spécialiste de tous les métiers.

- Autre dysfonctionnement constituant au fond cette politique délibérée d'affaiblissement de l'instance: les comptes rendus sont systématiquement réécrits par la direction et livrés la veille des réunions. Les débats sont orientés, et les arbitrages sont faits en dehors de l'instance, le plus souvent mise devant le fait accompli de décisions intriguées ailleurs. Aucun travail préparatoire n'est engagé par la direction des études, les débats se bornant à valider un ordre du jour fonctionnel, servile de quelques intérêts et sans vision.
- Le travail du CER ne peut en aucun cas se réduire aux réunions seules: cette instance ne peut fonctionner que si elle se dote des outils pour réaliser un travail préparatoire en coordination avec la direction des études et en amont des réunions.

Page 6
Le collège des
coordonnateurs

- La direction actuelle s'appuie de toutes ses forces sur le collège des coordonnateurs, en lui soumettant dans ses ordres du jour un certain nombre de questions ne relevant pas de la compétence, énoncée dans les textes, de cette instance. C'est l'argument récurrent de la direction: la légitimité absolue du collège des coordonnateurs tiendrait au fait que les coordonnateurs sont élus par leurs pairs. Cela fait rire tout le monde pour deux raisons: la première est que le choix de la direction s'est porté sur une instance qui administre les secteurs et dont les négociations vont s'opérer dans les domaines matériels où les enjeux sont considérables pour

certaines secteurs, mais à aucun moment l'enjeu n'est pédagogique au sens des contenus. Deuxièmement, et cela est plus trivial, bien que nous devrions nous en attrister: la liste des électeurs de chaque collège est à géométrie variable. Ce n'est un secret pour personne que certains coordonnateurs passent leur vie à intriguer pour assurer d'éternelles réélections. Contrairement aux autres instances, un coordonnateur peut se représenter *ad vitam æternam*. Le système fabrique potentiellement des petits potentats totalement sclérosés ou le coordonnateur en place organise sa future réélection. Les étudiants en firent un des motifs de leur mobilisation en 2011.

Page 6
À propos du dialogue
à restaurer

- L'illusion d'un dialogue, le calcul, la duperie dans une apparence toujours soignée ont anéanti le crédit de la direction dans le chapitre «dialogue».

Page 7
À propos
de la direction
des études

- Quand on voit que le recrutement de nouvelles compétences pour l'administration de l'Ensad s'est focalisé sur le service communication (6 personnes), il est établi que la direction des études n'était pas l'objectif numéro un.
- Sa faillite tient aussi aux deux personnalités qui composent le duo de direction. Sans conviction particulière, le directeur des études actuel vit dans l'ombre de la direction. Son activité concernant la pédagogie en 2011 a consisté en un rôle modeste d'accompagnement des «groupes de travail» proposés et charpentés par les élus du CER.
- Les rapporteurs du ministère glissent une suggestion de management des instances en proposant de «soumettre l'instance pédagogique» (qui résulterait de la réduction du nombre d'instances) «à un seul conseil scientifique en parti composé de personnalités extérieures». Ceci annonce un projet de contournement des enseignants sur leur domaine de compétence en imposant une tutelle plus «experte». Il serait dans ces conditions plus facile d'imposer des objectifs non débattus devant l'ensemble des enseignants et étudiants: un déni de l'esprit collégial de l'école au niveau de notre ministère de tutelle nous consterne.
- Plus profondément encore, en dénaturant les instances dans leur usage, la direction des études débat des décisions pédagogiques clés devant le CA ou devant le Collège de coordination mais jamais devant le CER. Les comptes rendus en attestent.

Rappelons que la direction des études a pour partenaire privilégié le CER pour l'aider à développer son projet pédagogique. Rappelons que le Collège des coordonnateurs est là pour mettre en œuvre les recommandations du CER en appui de la direction des études. C'est un mode opératoire qui est un outil essentiel pour la direction des études et non pas, comme hélas nous l'avons constaté une instance gênante qu'elle s'évertue, avec la direction, à contourner.

Pages 8-9

- Les remarques des étudiants soulignent encore le besoin d'instances qui fonctionnent. L'évaluation des enseignements est plébiscitée par les étudiants qui constatent des disparités d'implication dans les cours. L'analyse qui devrait être faite de ces témoignages, c'est un manque d'objectifs pédagogiques à atteindre: ceux-ci n'étant pas énoncés par la direction des études – à l'exception du concept fourre-tout d'excellence, il n'y a pas eu d'écriture de projet pédagogique à l'attention

des enseignants. L'évaluation est brandie comme la solution pour résoudre ces implications inégales des enseignants alors qu'une bonne définition des orientations de la pédagogie nous semble une façon efficace de donner un niveau à atteindre.

Page 10

- Les points développés par les syndicats se complètent d'une analyse à l'autre en articulant le dialogue impossible aux symptômes actuels. La conclusion des rapporteurs porte le discours de la direction: la flexibilité des vacances permettrait de recruter de meilleurs profs, des «enseignants de haut niveau», idée saugrenue qui sous entendrait que plus son niveau serait haut, plus l'enseignant rechercherait la vacation!

Page 11

«des assistants techniques à valoriser»

- L'approche est administrative. Il suffit de se promener tranquillement dans les ateliers pour comprendre facilement qu'ils sont de natures très différentes. Que la mission des différents assistants techniques n'est donc pas comparable d'un endroit à l'autre. Une approche globale est donc inadaptée. On comprend que le travail réalisé dans les ateliers doit d'abord se poser en articulation avec le travail pédagogique. La stratégie de la direction qui a consisté en une séparation des ateliers des secteurs a augmenté le fossé entre réflexion et pratique ce que tous les créateurs dénoncent comme un non-sens.

Des décisions très importantes ont été prises par Geneviève Gallot dans ce sens ces dernières années indépendamment d'une réflexion concertée avec les instances pédagogiques. Le dispositif actuel a très nettement affaibli l'école dans la liaison entre «savoir» et «faire».

Page 13

«un concours d'entrée original à préserver»

- Il y a beaucoup à dire sur le concours. Et l'originalité n'est pas une vertu en soi. De plus en plus de voix s'élèvent à l'intérieur de l'école (et à l'extérieur?) pour dénoncer la faiblesse des critères d'évaluation et des grilles de lectures de sélections mises en place par les jurys. En dehors de toute consigne particulière depuis de longues années, les jurys fonctionnent sur une inertie qui fait souvent oublier les exigences de départ, qui génèrent des décisions parfois arbitraires.

Un gros chantier est depuis longtemps nécessaire pour réinjecter dans le concours les valeurs et les besoins de l'Ensad. La direction n'étant pas en position d'apprécier ce que dénoncent les élus, les enjeux de ce grand chantier ne lui sont pas apparus clairement. Les élus du CER ont proposé que le concours soit débattu plus largement en l'intégrant aux «groupes de travail».

Pages 14-14-15

«Un problème de tutelle et de moyen»

- Les propos de nos inspecteurs ne réussissent pas à dissimuler le caractère «ingérable» de la directrice de l'Ensad. Et on comprend qu'une directrice qui s'affranchit aussi cyniquement des règles de fonctionnement avec la tutelle se donne le droit de transgresser toutes les règles démocratiques des instances de l'établissement qu'elle dirige et dont elle devrait être le garant. Avec des décisions lourdes de conséquences.

Pages 16

- Un organigramme à revoir.
- À propos de l'observateur à qui on donne la parole et qui explique *«que le directeur des études est dans une école où tout faisait l'objet d'une assemblée générale, puis: Le caractère affirmé d'une directrice qui mène la maison avec compétence et autorité a bousculé des habitudes anciennes et fait l'effet d'une révolution.»*

Ce très fin observateur doit fouiller dans sa mémoire pour trouver trace d'une assemblée générale: il n'y en a pas eu depuis au moins 15 ou 20 ans! Nous avons redécouvert la formule le mercredi 17 octobre 2012! Quand aux compétences de notre directrice, elles sont d'abord politiques, faibles du point de vue de nos métiers, et très discutées dans le domaine administratif qui est le sien.

- Nous avons eu l'occasion de montrer lors de notre visite au ministère comment l'organigramme se trouvait manipulé subtilement au cours de l'histoire récente un peu à la manière des documents falsifiés par certains états pendant la guerre froide...

Les préconisations de nos inspecteurs sont étonnantes! Ils parlent de la direction technique à rapprocher de la direction des études en oubliant que de très nombreuses responsabilités incombant à la direction technique n'ont rien à voir avec la pédagogie...

Nous voyons ici se mettre en place une volonté d'administrer la pédagogie comme si elle était une branche supplémentaire de l'administration, et de fait, pouvoir retirer aux enseignants une partie de leurs prérogatives, entre autre, celle de présider collégalement au développement de l'école.

- De la même façon que l'organigramme fut «rectifié» physiquement, le changement statutaire de la direction de la recherche – en contradiction avec l'article 24 du titre IV: *«le cycle de recherche et d'innovation est coordonné par un enseignant de l'école»* – a été discrètement intégré à la direction sans être même signalé au Ministère, mais surtout sans la moindre définition de l'organisation pédagogique de la recherche et de son financement devant une assemblée représentative. Ce poste qui dote l'école d'une deuxième direction dont la lettre de mission n'a pas été publiée, et dont la présélection des candidatures s'est faite par conséquence en catimini par la direction, pour des raisons de gouvernance stratégique, assure dorénavant à la direction un pouvoir autonome sur les enjeux de la recherche: c'est un déni complet d'une réalité complexe que l'Ensad se doit d'aborder collectivement et dont les enjeux sont à partager plutôt qu'à privatiser au bénéfice d'un petit groupe d'acteurs.

Commentaires des préconisations

Le rapport, censé se nourrir de la réalité et du vécu des acteurs de l'Ensad, passe à côté d'une situation de profonds dysfonctionnements en ayant été soit mal orienté dans l'école, soit peu curieux de la structure institutionnelle de l'école. Ainsi les préconisations énumérées en fin de rapport sont le fruit d'une vision tronquée de la réalité. On ne peut méconnaître autant le rôle du CER en tant qu'organe majeur de représentation des élèves et des enseignants. On ne peut faire autant l'impasse sur les enjeux de la pédagogie et des métiers dans une telle école. On ne peut ignorer les règlements qui structurent le développement de l'école, et ne pas constater que malgré leur complexité, ils épousent justement au mieux la complexité d'une école rassemblant 10 domaines professionnels de la création.

C'est pour cette raison que les préconisations de l'audit nous alertent et nous semblent à rebours des intérêts de l'école.

Préconisation 1
«réduire le nombre des instances qui participent à la définition des orientations pédagogiques de l'Ensad ou les fusionner...»

- On peut s'étonner de cette préconisation et de sa formulation: le collège des coordonnateurs est une instance qui n'est pas définie par le décret ministériel portant sur les statuts. Il est le fait d'une «décision» du 26 octobre 2007. Les deux seules instances citées dans le décret concernent le CA et le CER. L'article 18 du décret expose: *le CER est consulté pour la définition des orientations pédagogiques et des activités de recherche de l'établissement et la répartition des fonctions permanentes d'enseignement entre les différentes disciplines.*

Alors que la «décision» stipule dans son article 2: le collège des coordonnateurs *«veille à l'application des projets pédagogiques de l'école définis par le CER».*

Le CER est donc bien la seule instance accréditée pour «participer à la définition des orientations pédagogiques de l'Ensad».

Si la question peut être posée de cette façon par nos inspecteurs, c'est d'abord que les textes fondateurs de l'établissement semblent être occultés, mais surtout parce que ces différentes instances sont détournées par la direction, en rupture avec l'organisation administrative définie par les statuts de l'établissement.

- Il y a bien là un problème central, mais qui est mal cerné. «... afin d'apaiser les rivalités inopportunes dans un établissement de ce niveau»:

La question des rivalités est brandie à chaque fois pour générer un arbitrage à l'encontre de l'un ou l'autre: il n'y a pas de rivalités naturelles mais il y a une instrumentalisation artificielle des instances par la direction depuis 3 ans, qui en les dénaturant, les oppose de fait.

Dans un établissement de ce niveau, on devrait attendre de la direction qu'elle applique la loi et qu'elle fasse fonctionner les instances pour leur mission d'origine.

De plus, la recommandation des inspecteurs est dangereuse: il n'échappe à personne que la recherche ne doit pas être déconnectée de la pédagogie: elle la prolonge. Supprimer une instance qui traite de la recherche peut correspondre à une stratégie délibérée de privatiser cette partie de l'école à quelques intérêts exclusifs.

- La réflexion sur les grandes orientations pédagogiques ne doit pas se confondre avec les problèmes propres à chaque secteur qui trouvent pendant les collèges des coordonnateurs l'occasion d'être harmonisés. Le législatif ne doit pas se confondre avec l'exécutif.

Nous rappelons donc que le dispositif administratif prévu par les textes est un outil remarquable pour assurer le fonctionnement de l'établissement dans la sérénité. Cet outil a été conçu pour construire les mutations dont nous avons besoin. Pour autant que la direction assure leur fonctionnement plutôt que leur contournement.

Préconisation 2

- Les rapporteurs nous disent qu'il s'agit de fédérer des enseignants autour d'un projet.
Les enseignants en rêvent: en dehors de cette fausse idée d'excellence, les enseignants n'ont rien entendu concernant une vision pédagogique particulière.
Et ce «*choix pertinent qu'aurait fait la direction d'avoir comme axe majeur l'ouverture sur d'autres grandes écoles, sur l'université*» ne peut pas se substituer à une réflexion de fond sur les pratiques pédagogiques internes à l'établissement liées en particulier à l'évolution des métiers et représenté par l'expertise de ses enseignants et personnels.
- À propos des soi-disant inquiétudes suscitées par les liens avec les entreprises: les rapporteurs ont été mal informés. Les enseignants considèrent normal que les entreprises accueillent ou collaborent avec les étudiants: les étudiants se forment, les entreprises en tirent bénéfice. Mais les enseignants estiment nécessaire de garder une réelle autonomie vis-à-vis des entreprises: les besoins en temps réel des entreprises ne correspondent pas aux ambitions à long terme des pédagogies. Les partenariats sont aujourd'hui négociés en ce sens à la faveur de l'Ensad. Le dogmatisme qui consistait à rejeter l'entreprise n'est plus d'actualité, c'est méconnaître l'activité développée par les enseignants pour justement initier un rapport avantageux pour la pédagogie au contact des entreprises et par conséquent des métiers. De cette caricature souvent en vogue à propos des écoles d'art, on peut se demander si elle n'est pas faite de façon à justifier l'étanchéité de la recherche (grand pourvoyeur de partenariats) des instances représentatives des enseignants en décrivant ces derniers comme hostiles aux entreprises.

Préconisation 3

- Les étudiants soulignent les difficultés de dialogue avec une direction autoritaire.
Les étudiants regrettent la non prise en compte systématique de leurs actions (workshop 2011, opposition à la fermeture du studio AOC), ainsi que des intimidations lors du soutien à Jan Kopp par exemple.
- Les revendications étudiantes concernant le niveau des diplômes et la pluridisciplinarité n'ont toujours pas été entendues par la direction et n'ont fait l'objet d'aucun traitement dans les CER depuis les 3 semaines de workshop de 2011.

Préconisation 4

- La formulation n'est pas juste: il faut mieux articuler les pédagogies au travail technique. Mais le travail des techniciens, désormais déconnecté des pédagogies par la volonté de la direction, se trouve par ce fait désincarné. La direction des études doit réaffirmer la réflexion pédagogique articulée au travail technique, cela peut être débattu, par exemple, dans les «groupes de travail».

Préconisation 5

- D'accord pour la préconisation 5.

- Préconisation 6**
- Ce sujet est débattu dans les «groupes de travail».
- Préconisation 7**
- Quoi de plus flou que le concept d'«aptitudes personnelles». Toutefois ce sujet est également débattu dans les «groupes de travail» afin de redéfinir les modalités des concours d'entrée.
- Préconisation 8**
- Recherchons tous ensemble le moyen de remettre les Arts Décos en marche avec tous ses atouts, avec sa richesse pédagogique et l'école trouvera naturellement sa place auprès des autres grandes écoles: tout cela dépend d'une vision commune, et non pas d'une vision individuelle à contre-courant. Les relations avec la tutelle sont dépendantes des qualités d'écoute de tous les acteurs mais aussi de la bonne représentation démocratique de l'ensemble des personnels afin que le dialogue soit partagé.
- Préconisation 9**
- L'idée de rajouter à la fois un secrétaire général d'un côté et un directeur de la recherche nous semble une bien mauvaise réponse au problème posé.
On peut rappeler que c'est un poste de secrétaire général qui a été transformé du temps de la direction de Richard Peduzzi en direction adjointe pour mieux accompagner ce directeur gravement malade.
 - La recherche doit être débattue par les enseignants et les élèves et ne doit pas appartenir à la direction. Lorsqu'on parle de spécificité de la recherche à l'Ensad, on ne peut imaginer qu'elle ne soit pas nourrie de ce qui fait l'Ensad. Or, nous semble-t-il, l'administration de Madame Gallot ne constitue pas le projet original de cette école: ce qui le constitue ce sont les élèves, les métiers et la pédagogie.
Nommer un directeur de la recherche de façon aussi peu respectueuse de la concertation est un acte délibéré de séparation de l'école en deux entités distinctes: divisé pour mieux régner est un vieil adage toujours d'actualité en 2012 à l'Ensad.
 - Le coût réel de ces postes dans cette stratégie de développement d'une administration omnipotente de l'Ensad doit être évalué et annoncé afin de le comparer aux suppressions de postes dans l'enseignement (entre autre la disparition du poste d'enseignant de Jean-François Depelsenaire, jusqu'à présent en charge de la recherche) et cela l'audit devrait pouvoir le rendre transparent (audit comptable sur plusieurs années).
- Préconisation 10**
- Revoir le règlement intérieur est, dans ces conditions, un enjeu d'importance.

En conclusion

Cet audit a eu lieu alors qu'une situation de crise traversait les instances, que le personnel était en souffrance à cause du management et que les étudiants attendaient une réponse à leurs questionnements: de tout cela, il n'en prend pas la mesure.

C'est un audit qui présente une réalité édulcorée des dysfonctionnements majeurs de l'Ensad et qui énonce des solutions inquiétantes.

Notre posture n'est pas une posture réactionnaire refusant l'évolution de l'école.

Au contraire, nous avons saisi ce qu'il y avait de révolutionnaire dans ce qui constitue l'organisation de notre fonctionnement d'école. Faire fonctionner les instances et leur laisser produire le projet d'école est révolutionnaire.

Nous sommes très inquiets de cette dérive managériale qui élude le vrai problème de l'exigence que réclament les initiales ENS de l'acronyme ENSAD.

Les multiples instances telles qu'elles ont été décrites, permettent de s'adapter à un ensemble hétérogène de pratiques et de métiers, elles permettent aussi d'anticiper les grandes évolutions (LMD, Recherche...), et c'est cela l'enjeu, c'est sur cela que repose cette école aux dix métiers de création.

Même si l'illusion de l'agitation de la direction a pu faire croire les premiers temps à un projet ambitieux, nous y avons vu au départ de l'esbroufe, passe encore, mais depuis plusieurs mois, confrontés à ce management autoritaire, nous avons vu clair dans une volonté préméditée de faire disparaître les instances gênantes en les affaiblissant et les contournant, pour finalement orienter cet audit vers une simplification du système.

Cela est programmé afin de réduire la représentativité des élèves et des enseignants et faciliter à terme une administration de la pédagogie et des investissements non débattu: un véritable programme de disparition rapide de la démocratie à l'Ensad.

Et un affaiblissement programmé du niveau de cette grande école sous les yeux du Ministère de la Culture.

Cet audit et ses préconisations vont selon nous à contresens des grandes recommandations annoncées au plus haut niveau de l'état, et est en contradiction avec les engagements du gouvernement et de Madame Filipetti, notre ministre de la Culture.

Nous demandons encore une fois au Ministère de prendre ses responsabilités.

pour le CER, 17 élus sur 18

pour la CCR, 8 élus sur 8

pour le CA, 10 élus sur 12