

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Inspection Générale des Affaires Culturelles

N° 2013-11

## AUDIT ET EVALUATION DE LA FEMIS

Mars 2013



**Marie BERTIN**  
Inspectrice Générale  
des Affaires Culturelles

**François HURARD**  
Inspecteur Général  
des Affaires Culturelles

## Sommaire

|  |    |
|--|----|
| <b>Lettre de mission</b>   |    |
| <b>Synthèse et recommandations</b>   | 4  |
| <b>Introduction</b>  | 9  |
| <b>PREMIERE PARTIE : État des lieux et évaluation des réformes entreprises</b> | 12 |
| <b>A. La structure</b>   | 12 |
| I.1 Le statut juridique  | 12 |
| I.1.1 Les missions et le statut d'EPIC   | 12 |
| I.1.2 Les conditions juridiques de la gouvernance de l'École                   | 13 |
| I.1.2.1 Un contrat d'objectifs à élaborer                                      | 13 |
| I.1.2.2 Une gouvernance réformée   | 14 |
| I.1.2.3 Le transfert de la tutelle au CNC                                      | 15 |
| I.1.2.4 Des instances efficaces  | 16 |
| I.2 Le financement de l'École  | 17 |
| I.2.1 Budget: une situation équilibrée à consolider                            | 17 |
| I.2.2 Des besoins financiers pour le développement                             | 18 |
| <b>B. Les enseignements</b>  | 21 |
| I.3 Une pédagogie d'apprentissage des métiers du cinéma                        | 21 |
| I.3.1 Une formation d'excellence   | 21 |
| I.3.2 Une organisation complexe de la pédagogie                                | 22 |
| I.3.3 Un cursus en constante évolution   | 24 |
| I.4 Un « saut numérique » réussi   | 25 |
| I.5 Relations internationales : un atout à développer                          | 27 |
| <b>DEUXIEME PARTIE : Les clés de la modernisation</b>                          | 30 |
| II.1 Assouplir l'organisation de la scolarité                                  | 30 |
| II.2 Le problème de la formation des réalisateurs                              | 32 |
| II.3 D'autres aménagements possibles des cursus                                | 35 |
| II.4 Revisiter la formule du concours  | 35 |
| II.5 Ouvrir l'École à l'audiovisuel  | 39 |
| II.6 Encourager la formation au scénario de séries et la prolonger             | 42 |
| II.7 Les exigences de la mise aux normes LMD                                   | 44 |
| II.8 Assumer les charges liées à la diversité du recrutement                   | 45 |
| <b>TROISIEME PARTIE : Développer de nouvelles ressources</b>                   | 48 |
| III.1 Une communication à construire   | 48 |
| III.2 Une recherche plus active de financements                                | 50 |
| III.3 Relancer la collecte de la taxe d'apprentissage                          | 50 |
| III.4 Développer l'offre de formation continue                                 | 52 |
| III.5 Multiplier les partenariats avec les entreprises                         | 54 |
| III.6 Valoriser la marque FEMIS  | 55 |
| <b>Conclusion</b>  | 57 |
| <b>Annexes</b>   | 58 |



*Ministère de la Culture et de la Communication*

*La Directrice du Cabinet*

19 DEC. 2012

**Note à l'attention de  
Madame Ann-José ARLLOT  
Chef du service de l'inspection générale  
des affaires culturelles**

Nos réf. : CC/318/MPA

**Objet** : mission d'audit et d'évaluation de la FEMIS.

La ministre de la Culture et de la Communication souhaite que l'inspection générale des affaires culturelles soit chargée d'une mission d'audit et d'évaluation de l'Ecole nationale supérieure des métiers de l'image (FEMIS).

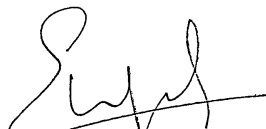
La mission portera sur l'ensemble des activités de l'établissement public.

Elle devra en particulier apprécier si l'organisation actuelle des études et les conditions d'insertion de ses élèves dans le milieu professionnel sont adaptées aux évolutions récentes des secteurs du cinéma et de l'audiovisuel, notamment du fait de la numérisation complète de ces filières et de ses impacts tant sur le plan technique que créatif.

La mission devra également examiner l'état et les perspectives financières de la FEMIS au regard de l'évolution prévisible de ses ressources, et des besoins d'investissements et de fonctionnement de l'école.

Les services concernés par l'objet de cette mission, en particulier le Centre national du cinéma et de l'image animée, la direction générale des médias et des industries culturelles et le secrétariat général seront à la disposition des rapporteurs que vous aurez désignés afin de leur apporter tout concours nécessaire.

Le rapport devra être remis fin février 2013.

  
Laurence ENGEL

*3, rue de Valenciennes, 75019 Paris Cedex 01 France - Téléphone : 01 40 15 80 00*

## Synthèse

La FEMIS (École nationale supérieure des métiers de l'image et du son) créée en 1986, est classée parmi les meilleures écoles de cinéma au monde et on peut estimer qu'elle a apporté une contribution majeure à la croissance, au dynamisme et à la qualité du cinéma français dans toutes ses composantes au cours de ces vingt dernières années.

Fondée sur le projet d'enseigner les métiers du cinéma et de l'audiovisuel, elle a connu des crises successives liées aux inévitables questions que suscite la pédagogie quand il s'agit d'enseigner à la fois l'art et la technique, dans un objectif d'excellence, tout en assurant un avenir professionnel aux 40 lauréats reçus chaque année au terme d'un concours très sélectif.

L'École connaît aujourd'hui une situation apaisée, et redéfinit de manière progressive une pédagogie en phase avec une réalité professionnelle marquée par une évolution rapide des métiers : les réformes engagées depuis deux ans vont dans le bon sens et doivent être poursuivies.

La structure de la FEMIS appelle cependant un certain nombre d'évolutions : un contrat d'objectifs doit être élaboré, l'encadrement de l'école mérite d'être renforcé et son financement doit être consolidé afin de lui permettre de poursuivre sa modernisation.

A cet égard, le transfert de la tutelle au CNC lui ouvre de nouvelles perspectives. Il devrait permettre aussi à l'Etat de mieux coordonner à l'avenir la stratégie des établissements publics et opérateurs en charge de la formation aux métiers de l'image et du son, qui est un élément majeur de la politique culturelle en faveur du cinéma et de l'audiovisuel.

La FEMIS doit pouvoir trouver auprès de ses nouveaux interlocuteurs une écoute experte de ses besoins et de ceux de la profession, et la mise en œuvre de synergies nouvelles avec le CNC peut contribuer efficacement à son développement.

En effet, si sa situation budgétaire est équilibrée, l'École n'a pas de marges de manœuvre financières pour développer ses ressources propres, ce qui la maintient dans une dépendance fâcheuse vis-à-vis des subventions publiques qui représentent aujourd'hui l'essentiel (80 %) de ses ressources.

La qualité des enseignements de la FEMIS est reconnue par tous : l'originalité d'une pédagogie fondée sur l'apprentissage de tous les métiers, par le film, dans des départements spécifiques induit une organisation complexe. Pour autant, l'École a engagé une refonte de ses cursus, réussi sa modernisation technique et développé fortement ses relations internationales : elle doit poursuivre dans cette voie.

Un certain nombre d'hypothèses doivent être explorées pour que la FEMIS achève sa modernisation : une réflexion sur le concours, un assouplissement des programmes d'étude, une réflexion sur la formation des réalisateurs, une ouverture plus grande à l'univers audiovisuel, le développement de la formation au scénario de séries, l'entrée résolue dans le processus de Bologne, un développement rapide de l'offre de formation continue en réponse aux nombreuses attentes du secteur sont autant d'exigences auxquelles la FEMIS doit satisfaire.

Il est par ailleurs indispensable que l'École ait les moyens d'assumer les charges liées à la diversité de recrutement que chacun encourage, la situation sociale d'un certain nombre d'étudiants et l'accueil des étudiants étrangers posant des problèmes matériels que la FEMIS ne peut résoudre avec un budget de fonctionnement contraint.

Enfin, plusieurs initiatives doivent être prises pour trouver de nouvelles ressources : une action commerciale pour disposer d'autres financements, une meilleure capacité d'analyse de ses coûts de fonctionnement, le développement de la formation continue, la mise en œuvre d'une vraie politique de communication, la multiplication des partenariats avec les entreprises, la valorisation de la marque FEMIS sont indispensables.

La FEMIS ne peut en effet poursuivre sa modernisation à moyens constants, en dépit de l'engagement remarquable d'une équipe permanente en situation de surcharge d'activité.

Trop dépendante des subventions publiques, dont une conjoncture difficile ne garantit pas la pérennité, et encore moins la croissance à court terme, elle doit donc désormais s'employer à réunir les conditions de son développement futur. Elle a besoin, pour ce faire, d'un minimum de moyens humains supplémentaires -un poste de directeur général adjoint au moins. Elle doit aussi trouver des ressources financières ponctuelles pour investir dans des activités porteuses de développement de ses ressources propres.

L'élaboration d'un contrat d'objectifs, lié à la convention annuelle entre le CNC et la FEMIS, doit être l'occasion de l'ouverture rapide d'une négociation visant à inscrire l'École dans une stratégie nouvelle, sans rien perdre des qualités intrinsèques qui fondent sa notoriété.

## Recommandations

1. Un contrat d'objectifs doit être conclu entre la FEMIS et le ministère de la Culture et de la Communication, conformément à l'article 2 du décret du 13 mai 1998 modifié. Ce contrat pourrait être intégré, après validation par la tutelle, dans la convention annuelle liant le CNC et la FEMIS pour le financement de l'École.
2. Le pilotage et la stratégie des établissements publics et opérateurs de l'État dans le domaine de la formation au cinéma et à l'audiovisuel devrait à l'avenir faire l'objet d'un groupe de travail réunissant leurs tutelles (DGMIC, CNC, Directions concernées du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche) afin de veiller à leurs orientations et à la complémentarité de leurs actions. La formation est en effet un élément à part entière des politiques publiques menées dans les secteurs du cinéma et de l'audiovisuel.
3. La formation continue doit être replacée au centre de l'organigramme de l'École, sous la tutelle du directeur des études, appuyé, sur ce dossier, d'un cadre de haut niveau chargé du développement des activités commerciales de l'École, fonction qui reste à créer mais dont la FEMIS a certainement besoin.
4. Dans la perspective de la procédure en cours pour l'obtention du grade de master et de l'application à l'école des normes LMD (Licence-Master-Doctorat), l'équivalent d'un conseil scientifique doit être instauré, compétent en matière de recherche et d'une composition qui pourrait être différente de celles des actuels conseil professionnel et conseil pédagogique.
5. Les recettes propres de l'École, aujourd'hui placée, du fait de leur faiblesse, dans une situation de dépendance, doivent être développées. La FEMIS doit renforcer l'offre de formation continue, et valoriser sa marque par des prestations extérieures rémunératrices. Cette orientation doit être clairement marquée dans le futur contrat d'objectifs de la FEMIS. L'attribution d'aides exceptionnelles du CNC doit être basée sur un contrat de performances incitant l'école à développer ses ressources propres.
6. Une comptabilité analytique doit être mise en place, qui permette à l'établissement de mener une politique de redéploiement de ses dépenses, en analysant finement les coûts de certains éléments de la pédagogie pour financer des actions nouvelles.
7. Un groupe de travail doit être mis en place, sous le pilotage du CNC, sur la question de l'équipement des écoles de l'image animée (FEMIS, ENS Louis-Lumière, INA) en numérique et notamment sur les conditions d'amortissement des matériels ainsi que les nouveaux rythmes de renouvellement de ceux-ci. Une stratégie d'achats groupés inter-écoles pourrait être explorée.
8. Le fonctionnement pédagogique de la FEMIS doit être assoupli pour dégager le temps nécessaire à d'autres pratiques et à d'autres rencontres. La place du département réalisation dans la ligne pédagogique de la FEMIS doit être réinterrogée.

9. Un enseignement de l'anglais- et en particulier de l'anglais technique- doit être mis en œuvre, aucun niveau d'anglais n'étant requis au moment du concours, pour que les élèves soient à même de profiter du développement des co-productions internationales.
10. Des enseignements juridiques de base doivent être intégrés dans le programme de la première année, pour que les étudiants aient un minimum de connaissance des obligations légales liées aux métiers du cinéma -contrats, droits d'auteurs, droit social, etc...
11. L'enseignement des effets spéciaux numériques doit être développé.
12. La culture du cinéma international doit être renforcée pour ouvrir aux élèves d'autres horizons, au-delà de l'apport de la présence d'élèves étrangers au sein de l'École.
13. Les échanges internationaux doivent être intensifiés, pour permettre aux étudiants de passer, sur quatre années d'études, jusqu'à six mois à l'étranger.
14. La possibilité doit être laissée aux élèves, de manière exceptionnelle, de changer de département au terme de la première année.
15. La formule du concours envisagée pour les candidats à la formation spécifique au scénario de série qui ouvrira en 2013 doit être revue. Compte tenu du niveau de la formation et des diplômes requis ainsi que de l'âge des candidats potentiels, l'épreuve écrite semble superflue. De même les modalités d'accès aux formations continues doivent être allégées et simplifiées.
16. le CNC doit encourager et soutenir financièrement la nouvelle formation consacrée à la série TV, mais à terme, l'École doit gagner une marge accrue d'autofinancement pour ce type d'initiative, par ailleurs nécessaire.
17. La FEMIS doit proposer une offre de formation continue aux auteurs dès la mise en place effective du fonds qui lui est consacré et que va gérer l'AFDAS, pour ne pas être distancée par d'autres initiatives.
18. En ouvrant le nouveau département « Création de séries télévisuelles », la FEMIS doit se positionner sur le plan européen pour proposer au futur programme « Europe créative » un projet de formation continue de scénaristes européens pour les séries T.V., sur le modèle déjà expérimenté dans le documentaire avec «Archidoc».
19. La FEMIS doit intégrer, dans la refonte en cours de son site Internet, la nécessité d'ouvrir un accès à un espace réservé aux 500 intervenants de l'École, favorisant le dialogue qu'ils doivent entretenir avec l'équipe des permanents et avec les étudiants.
20. La FEMIS devrait compléter l'association des anciens élèves, en cours de création, par une association des amis de l'école. L'édition d'un annuaire chaque année réactualisé serait un outil précieux pour les anciens élèves et les professionnels.
21. La FEMIS doit disposer de chiffres fiables sur l'insertion professionnelle de ses anciens élèves. La proposition du groupe Audiens doit être étudiée, et pourrait se prolonger par un accord de partenariat FEMIS/Audiens. La direction des études, de la statistique et de la prospective du CNC devrait lancer une étude sur la formation et l'insertion professionnelle des réalisateurs de cinéma et de télévision. Un observatoire de l'insertion professionnelle des écoles de l'image animée pourrait être créé sous l'égide du CNC.

22. L'École doit accentuer sa communication auprès des entreprises pour augmenter ses recettes de taxe d'apprentissage, notamment en ouvrant une page Internet qui lui soit consacrée sur son site, sensibiliser les associations professionnelles, comme les syndicats d'entreprises de production, prêtes à relayer l'information auprès de leurs membres, et sensibiliser les OCTA en région, en collaboration étroite avec le CNC.

23. L'École doit développer des contrats de partenariat avec les chaînes de télévision, portant à la fois sur les versements de taxe d'apprentissage et la quote-part revenant à la FEMIS, l'accueil de stagiaires, la définition de formations continues sur mesure. L'ouverture prochaine du département création de séries télévisuelles constitue pour cela une bonne opportunité.

24. La FEMIS doit exploiter au mieux l'image positive qui est la sienne au plan mondial : une prospection plus active serait susceptible de relancer l'offre de formation dans des pays ou pour des institutions étrangères désireuses de bénéficier de son savoir-faire.

25. Dans le cadre du PRES « Paris Sciences Lettres » auquel la FEMIS a adhéré, l'École pourrait accroître le recours à l'invitation de professeurs et d'enseignants d'école étrangères, éventuellement sur la base d'une réciprocité.





Un groupe de travail constitué de professionnels, membres du conseil d'administration, et composé de Caroline Champetier, Pascale Ferran, Céline Sciamma, Jacques Bidou, Emmanuel Giraud, Radu Mihaileanu entame une réflexion de fond sur l'organisation pédagogique de l'École, renouant avec les problématiques déjà évoquées par les élèves lors de la crise de 1996.

Le groupe de travail soulève des questions qui avaient, pour la plupart, déjà été abordées lors de crises précédentes : l'organisation du concours et la diversité du recrutement ; la place de la direction des études au sein de l'école et l'organisation pédagogique du cursus ; la transversalité des études etc..

Un nouveau président de l'École, le cinéaste Raoul Peck, successeur de Claude Miller, fut nommé début 2010, et confia à Marc Nicolas, directeur général, la mission de réformer l'organisation des études et de nommer une nouvelle équipe pédagogique, avec notamment un binôme à la direction des études<sup>3</sup>, composé de Frédéric Papon précédemment directeur des études du Studio National des Arts Contemporains du Fresnoy, et d'Isabelle Pragier, productrice.

Depuis cette date l'École a entrepris un renouvellement complet de la structure des études, à ce jour d'ailleurs pas encore totalement achevé, mais qui a néanmoins commencé de modifier en profondeur l'organisation pédagogique de la FEMIS.

On peut donc estimer que, depuis 2010, l'École est entrée dans une période de stabilité féconde, amorçant une actualisation de ses missions et l'évolution nécessaire de sa pédagogie et entamant aussi sa mise aux normes techniques, c'est-à-dire la numérisation de toute sa chaîne de production. Un établissement comme la FEMIS est en effet particulièrement exposé aux mutations engendrées par les technologies numériques, et tenu de former ses étudiants aux techniques en usage dans le monde professionnel.

Le transfert en 2012 de l'exercice concret de la tutelle de l'École au Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), qui en est aujourd'hui le premier soutien financier sur son budget propre, est également une étape nouvelle de la vie de l'établissement et plus généralement la FEMIS pourrait tirer le meilleur parti d'une tutelle experte et attentive à ses besoins comme à ses objectifs, telle que le CNC est à même de l'exercer.

Conformément à leur lettre de mission, les rapporteurs ont donc eu soin d'établir un état des lieux et de s'efforcer de suggérer des pistes de travail et des orientations pour permettre à l'École de poursuivre le travail de réforme et de modernisation entrepris en 2010 - dont ils ont immédiatement perçu les premiers effets, tout comme ils ont eu l'impression d'une réelle mobilisation des équipes de la FEMIS pour prendre en mains pacifiquement, méthodiquement et dans la transparence son évolution au lieu d'exposer l'École à des crises internes, comme ce fut le cas dans le passé.

Le rapport est donc une évaluation du fonctionnement actuel de la FEMIS et un bilan d'étape des réformes entreprises. Il propose certaines pistes de travail pour tirer le meilleur parti du nouveau cadre de financement de l'École, pour rénover les conditions d'exercice de sa tutelle et pour lui permettre de réunir les moyens nécessaires à son

---

<sup>3</sup> Le rapport Miller préconisait un renforcement de la direction des études avec deux adjoints au directeur.

développement et à sa modernisation sans recourir aussi systématiquement que par le passé - la conjoncture budgétaire ne s'y prêtant plus- à des demandes nouvelles de subventions.

## PREMIERE PARTIE : ETAT DES LIEUX ET EVALUATION DES REFORMES ENTREPRISES

### A - La structure

#### I-1- Le statut juridique de l'école :

##### I-1-1 - Les missions et le statut d'EPIC :

Créée par la loi du 16 décembre 1996 relative à l'emploi dans la fonction publique et à diverses mesures d'ordre statutaire, la FEMIS, nommée dans la loi « École nationale supérieure des métiers de l'image et du son » a conservé, dans l'usage professionnel, le nom qu'elle avait acquis sous son premier statut associatif lorsqu'il s'était agi - à la suite des travaux de préfiguration menés par Jean-Claude Carrière- de substituer à l'IDHEC une nouvelle école, abritée sous l'ombrelle de la Fondation Européenne des Métiers de l'Image et du Son (FEMIS) inaugurée en 1986.

Le décret n°98-371 du 13 mai 1998 (modifié par le décret n° 2006-1338 du 3 novembre 2006) a défini le statut de l'École, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) dont les missions sont au nombre de quatre :

*1° dispenser, en liaison avec les milieux professionnels une formation initiale et continue dans les domaines du cinéma, de la télévision et de toute autre forme de communication et d'expression audiovisuelle et de délivrer un diplôme d'enseignement supérieur;*

*2° promouvoir et diffuser la culture cinématographique et audiovisuelle ainsi que la recherche théorique, artistique et technique dans les domaines de l'image et du son ;*

*3° coopérer par la voie de conventions avec des institutions et établissements français ou étrangers poursuivant des buts similaires ou connexes et établir des relations régulières avec les écoles spécialisées à l'étranger ;*

*4° concevoir, réaliser, produire, éditer et diffuser tout document pédagogique, artistique, technique ou scientifique, intéressant les métiers de l'image et du son et notamment les œuvres et documents audiovisuels réalisés dans le cadre de l'activité pédagogique de l'établissement.*

Parmi ces différentes missions certaines n'ont, au cours de l'histoire de l'Ecole, jamais vraiment été mises en œuvre ; d'autres ont été inégalement développées sans pour autant que les statuts n'aient été modifiés, comme si l'on considérait que c'est au fil du temps que l'École a vocation à remplir progressivement les différentes missions qui lui ont été dévolues.

Ainsi, d'une manière générale, l'Ecole est demeurée principalement une école de cinéma, et la télévision n'a jamais vraiment, en tant que telle, constitué une thématique ou un champ pédagogique à part, hormis quelques timides incursions dans le domaine de la série télévisée.

Cette orientation, du reste délibérée, tient largement au postulat selon lequel un apprentissage au cinéma vaut apprentissage à la télévision qui n'en serait qu'une forme dégradée. Postulat discutable sur le fond. Les nouvelles formes d'expression audiovisuelle

par exemple pour le web (en particulier les domaines d'intervention nouveaux du Centre national du cinéma et de l'image animée dans les contenus innovants), n'ont selon la même logique, pas été intégrés non plus dans le périmètre des formations proposées par l'Ecole, celle-ci étant, d'une manière générale, réticente à sortir d'un cœur de métier qu'elle a elle-même défini comme celui d'une école de cinéma au sens strict.

De même, la promotion de la culture cinématographique est essentiellement le fait de la pédagogie dispensée à l'égard des élèves, et la recherche théorique n'est pas un point fort de l'Ecole. La formation continue, elle aussi, est peu développée, on le verra (cf. infra p 51).

En revanche l'Ecole a parfaitement et complètement mis en œuvre les missions mentionnées au 3° de l'article 1er de son décret statutaire (coopération internationale) et au 4° (notamment avec les travaux de fin d'études des élèves).

Quant au choix du statut d'EPIC pour la FEMIS, il ne trouve jusqu'à présent guère de justification (sachant que la plupart des établissements d'enseignement supérieur du ministère de la culture et de la communication ont un statut d'EPA) dans la gestion et l'administration courantes de l'établissement, notamment pour les facilités qu'il confère en matière d'exercice d'activités commerciales, de politique tarifaire, de recours au crédit, de création de filiales, tous types d'activités et de pratiques qui auraient pu justifier le choix de ce statut.

Seules les conditions d'emploi et de rémunération du personnel semblent à ce jour justifier ce choix, que les rapporteurs, pour des motifs développés ultérieurement, ne suggèrent pas pour autant de remettre en cause, même s'il met souvent l'Ecole en porte-à-faux par rapport à la plupart des recommandations ou directives du ministère à ses opérateurs, dans le champ de l'enseignement supérieur, généralement adaptées au modèle des EPA.

## **I-1- 2- Les conditions juridiques de la gouvernance de l'Ecole :**

### **I-1-2-1 Un contrat d'objectifs à élaborer :**

Le contrat d'objectifs prévu à l'article 2 du décret statutaire de l'établissement n'a jamais été conclu, pas plus qu'un contrat de performance.

Cette négligence difficilement explicable n'est cependant pas imputable à l'Ecole qui a entrepris- certes tardivement- à la fin des années 2000, de proposer une première rédaction du contrat d'objectifs à la tutelle.

Cette proposition est demeurée sans réponse.

On peut estimer que cette lacune est d'autant moins le fait de l'Ecole que celle-ci communique abondamment et régulièrement avec ses tutelles, par la voie de notes du directeur général, l'envoi de nombreux documents comptables et administratifs. Le rapport annuel, très détaillé et d'une grande qualité tant dans sa présentation que dans l'exactitude de sa rédaction fournit annuellement aux tutelles, dans la plus grande transparence, les éléments nécessaires au dialogue entre l'établissement et le ministère et aux arbitrages rendus dans ce cadre.



*poste de président exécutif ne s'étant pas accompagnée - et n'ayant pas été compensée par- la création d'un poste de haut niveau du type directeur général adjoint.*

*Or, la conviction des rapporteurs est que l'Ecole souffre d'un déficit d'encadrement de haut niveau, notamment pour son développement (recherche, mise à niveau des enseignements), et ses activités commerciales (développement de la formation continue) et relationnelles (partenariat avec les entreprises, développement des relations avec d'autres établissements d'enseignement supérieur ou d'autres institutions du cinéma etc..) beaucoup de ces tâches devant être portées actuellement par le seul directeur général.*

### I-1-2-3- Le transfert de la tutelle au CNC :

En matière de tutelle, le transfert de la charge du financement de l'Ecole du budget du ministère au Centre national du cinéma et de l'image animée, partiel en 2011 et qui est devenu intégral en 2012, a entraîné un réaménagement de la tutelle de l'établissement selon un ordre défini par une note commune du Secrétaire général, de la Directrice générale des médias et des industries culturelles et du Président du CNC en date du 11 janvier 2012.

La tutelle de contenu et la tutelle financière sont désormais exercées par le CNC, qui a pour charge de calibrer les subventions de l'établissement dans le cadre d'une convention annuelle.

Toutefois le secrétariat général conserve « une tutelle administrative sur les éléments de doctrine élaborés par le MCC sur les questions financières et administratives (plafond d'emplois, sujets immobiliers, remontée d'information) ». Cette nouvelle organisation est de nature à rendre plus opérationnelle la tutelle du Ministère sur l'Ecole et notamment à renforcer la tutelle « contenus » d'autant mieux exercée à l'avenir par le CNC que celui-ci assure aussi le financement de l'Ecole et se trouve parfaitement à même d'apprécier ses contraintes. Le rôle dévolu au Secrétariat général permet en outre d'inscrire l'évolution de l'Ecole dans la cadre de la politique ministérielle de l'enseignement supérieur culture, ce qui est également souhaitable.

*Les rapporteurs estiment que cette modification sensible des conditions de la tutelle ouvre de nouvelles perspectives pour l'Ecole : d'une part, la possibilité d'une écoute plus experte sur ses besoins de financement, comme l'a déjà prouvé le CNC avec la remise à niveau des subventions de fonctionnement et d'investissement en 2012, mais aussi potentiellement grâce aux synergies qui pourraient être mises à profit entre les activités du Centre comme lieu de convergence des professions du cinéma et de l'audiovisuel et la vie de la FEMIS.*

*Par ailleurs, l'équipe dirigeante du Centre semble, depuis la prise en mains d'une tutelle renforcée, se montrer beaucoup plus soucieuse qu'auparavant de la place qu'occupe la FEMIS dans la politique de soutien au cinéma et à la création audiovisuelle. A la faveur de cette évolution, très positive, le CNC devrait être à même de mieux remplir la mission que lui confie le Code du cinéma et de l'image animée (art. L.111-2) « d'observer les évolutions des professions et activités du cinéma et des autres arts et industries de l'image animée, leur environnement technique, juridique, économique et social ainsi que les conditions de formation et d'accès aux métiers concernés », qu'il n'a pu le faire par le*

*passé en ce qui concerne spécifiquement la question de la formation aux métiers, pourtant essentielle.*

*D'une manière générale, le pilotage et la stratégie des établissements publics et opérateurs de l'Etat dans le domaine de la formation au cinéma et à l'audiovisuel devrait à l'avenir faire l'objet d'un groupe de travail réunissant leurs tutelles (DGMIC, CNC, directions concernées du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche) afin de veiller à leurs orientations et à la complémentarité de leurs actions. La formation et en effet un élément à part entière des politiques publiques menées dans les secteurs du cinéma et de l'audiovisuel.*

#### I-1-2-4- Des instances efficaces :

Statutairement, outre son Conseil d'administration, l'École est dotée de deux autres conseils (institués par la réforme de 2006 et issus de l'ancien Conseil d'orientation qui était lui-même composé de deux collèges, l'un professionnel et l'autre pédagogique) :

–un conseil professionnel de 18 membres (le président, le directeur général, six personnalités qualifiées membres du conseil d'administration et leurs suppléants, deux représentants des enseignants au conseil d'administration et leurs suppléants) qui se réunit au minimum deux fois par an;

–un conseil pédagogique composé de l'ensemble des responsables pédagogiques de l'établissement et de représentants des élèves, qui a vocation à se réunir tous les trimestres au moins.

Il apparaît que ces instances ont joué un rôle - autant que les rapporteurs aient pu en juger au travers des compte-rendus de leurs travaux- dans la définition et la mise au point des réformes importantes de la pédagogie et de la scolarité intervenues au cours des deux dernières années.

Elles ont en particulier permis à la direction générale de l'École et à la nouvelle équipe de la direction des études à la fois de communiquer sur leurs objectifs, et les moyens propres à les mettre en œuvre, et aussi de recueillir l'avis des professionnels du secteur, des intervenants et des anciens élèves, créant ainsi les conditions d'un dialogue ouvert sur les changements qui ont été menés, dont on peut estimer qu'il a facilité leur mise en place en les légitimant.

*Les rapporteurs ne suggèrent donc pas de modifier sensiblement la structure de ces organes internes, ni leur composition qui semblent adaptées à l'objectif d'une consultation régulière des milieux professionnels et des anciens élèves, ainsi que du corps enseignant, sur la stratégie et les objectifs de l'équipe dirigeante de l'École.*

*Toutefois dans la perspective de la procédure en cours pour l'obtention du grade de master et de l'application à l'école des normes LMD (Licence-Master-Doctorat), il sera sans doute nécessaire d'instaurer l'équivalent d'un conseil scientifique, compétent en matière de recherche et d'une composition qui pourrait être différente de celle des deux conseils actuellement prévus par les statuts.*

*La préconisation des rapporteurs serait d'éviter de créer un conseil scientifique, nouvelle instance se superposant aux autres structures, mais éventuellement d'adapter la*



*composition du conseil pédagogique, notamment en y incluant des personnalités issues de l'université, pour faire ainsi évoluer ses compétences et de le renommer « conseil scientifique et pédagogique ».*

Ce qui ne doit pas empêcher la constitution éventuelle de groupes plus informels sur des projets particuliers. A cet égard, la méthode qui a consisté à réunir un « comité de parrainage » pour évaluer le projet de création d'un enseignement consacré à l'écriture pour la série télévisuelle, était une excellente initiative permettant de réunir des experts du sujet autour de l'équipe de la FEMIS à des fins de mise au point et d'évaluation du projet.

## **I-2- Le financement de l'école :**

### I-2-1- Budget: une situation désormais équilibrée, mais à consolider :

Le budget 2013 de la FEMIS (état des prévisions de recettes et de dépenses) s'élève à 10,7 M€. S'il s'agit d'un des budgets les plus élevés parmi ceux des établissements d'enseignement supérieur du ministère, il demeure inférieur à ceux de l'École Nationale Supérieure des Beaux Arts, de l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs ou du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, qui accueillent toutefois un nombre beaucoup plus important d'étudiants que la FEMIS (plus de 600, à comparer aux 180 étudiants de la FEMIS).

Toutefois l'activité particulière de l'École et le fait que l'apprentissage y repose sur la production de films par tous les élèves engendrent des coûts fixes élevés pour son fonctionnement qui, d'une certaine manière, s'apparente à celui d'un studio, c'est-à-dire d'une fabrique de films.

Cette contrainte entraîne également des frais élevés en matière de bâtiment et matériels (21,5% des dépenses)<sup>6</sup> par la diversité des espaces que l'École doit abriter, l'apprentissage des techniques du cinéma exigeant de grandes surfaces (surface de plateaux, studios de mixage, salles de projection, locaux techniques), mais aussi par les contraintes d'équipement en matériel technique auxquelles s'ajoutent les coûts externes de production des films d'études. Les coûts de maintenance et de sécurité (des matériels techniques) sont également élevés.

Enfin, la variété des métiers enseignés pour un effectif assez réduit d'étudiants est en soi un facteur d'explication du coût de fonctionnement de l'École. D'où un nombre important d'intervenants spécialisés (autour de 500 par an), extérieurs à l'école, dont la rémunération constitue une part importante de la masse salariale de l'établissement (35%) et qui, ajoutée aux rémunérations des personnels permanents contribue à porter le poste rémunération des personnels à 58,9 % du budget.

---

<sup>6</sup>La FEMIS est locataire de la Ville de Paris (le loyer représente 17,5 % du budget). Sur ce point il serait hautement souhaitable que l'École puisse bénéficier d'un traitement adapté à sa situation de la part de son bailleur, qui par ailleurs mène une politique active en faveur du cinéma dans la capitale. Or, la localisation de La FEMIS à Paris (c'est la seule école publique de cinéma qui y soit installée) est un des atouts de la ville. Ce qui devrait entraîner la reconsidération par la Ville de certaines clauses du bail comme la charge de l'impôt foncier répercutée sur l'École (150 000€ sur 10 ans) ou encore la taxe sur les bureaux également répercutée sur l'École, qui contribuent à alourdir encore le poids de la charge immobilière supportée par la FEMIS.

Le rapport IGAC de 1999 soulevait déjà la question de l'importance de la masse salariale des permanents de l'établissement, en relevant que le niveau des rémunérations avait été défini sur la base des grilles de la convention collective de l'audiovisuel, mais surtout que le taux d'encadrement des élèves était supérieur à d'autres établissements.

Or ce taux a plutôt été ramené à des proportions plus proches de la norme au cours des dix dernières années, le nombre d'élèves ayant sensiblement augmenté (passant de 150 en 2000 à 180 en 2012, sans compter les stagiaires des échanges internationaux et de la formation continue, qui portent ce nombre à plus de 200) et l'offre de formation s'étant diversifiée sans que l'effectif permanent ait augmenté dans les mêmes proportions, passant de 53 en 1999 à 56 en 2012. La situation est donc, si on la rapporte au volume d'activité de l'école en 1999, plus équilibrée aujourd'hui.

Tous ces facteurs contribuent à un coût/étudiant qui a été apprécié parmi les plus élevés de tous les établissements sous tutelle du ministère de la culture et de la communication<sup>7</sup>. Cependant, là encore, l'explication de ce ratio n'est pas à trouver au coût de l'heure d'enseignement par élève, assez comparable à la plupart des autres écoles du ministère, mais dans la nature particulière des dépenses nécessaires à la production des travaux des élèves et aussi à la durée des études (4 ans pour la plupart des formations).

*L'absence de comptabilité analytique rend cependant difficile aujourd'hui la possibilité d'analyser finement le coût de la scolarité à l'École dans ses différentes composantes, et il est dès lors difficile d'apprécier les conséquences, en termes de gestion, des réformes introduites dans la scolarité. Il apparaît donc nécessaire que la FEMIS parvienne à analyser plus finement ses coûts de fonctionnement de manière à mieux les maîtriser.*

#### I-2-2 - Des besoins financiers pour le développement :

La direction générale rappelle avec insistance que l'établissement est géré avec un grand souci d'économie, que son personnel permanent et son plafond d'emplois sont aujourd'hui très réduits au regard du développement de ses activités au cours des dix dernières années, et que, dans ces conditions, toute extension de ses missions suppose un complément de financement au-delà des subventions acquises, celles-ci s'étant érodées au fil du temps, appelant un nécessaire « rebasage ».

Les deux rapporteurs estiment effectivement que l'établissement est géré de manière rigoureuse par un personnel compétent, parfaitement au fait des contraintes et des obligations de gestion d'un établissement public, et qui se montre soucieux d'une gestion économe des deniers publics<sup>8</sup>.

Un dialogue approfondi sur cette question avec le contrôle d'État et l'agent comptable et un examen des outils de pilotage financier de l'établissement ont permis de confirmer que des efforts constants sont faits par les équipes pour contenir les dépenses, tout en maintenant le volume d'activité et la qualité de l'enseignement que l'École procure aux étudiants.

<sup>7</sup>Cf. Rapport IGAC «Les coûts des scolarités supérieures relevant du ministère de la culture » Lê Nhat Binh , Mai 2003

<sup>8</sup> Récemment l'École a entrepris un important travail pour renforcer sa maîtrise des risques comptables et financiers, et améliorer son contrôle interne en application des recommandations de la Cour des comptes aux opérateurs de l'État et élaboré un plan d'action en ce sens. Ce plan comprend 21 actions dont l'état d'avancement est traçable et porte notamment sur l'inventaire du matériel, le suivi comptable des missions, les marchés publics, etc..

De même, le plafond actuel d'emplois, fixé à 60 ETP, suffit à peine à couvrir les besoins d'une pédagogie qui a évolué et d'une école qui a avantageusement diversifié, avec succès (et on reviendra sur le fait qu'il est hautement souhaitable à tous égards qu'elle continue de le faire) son offre de formation, afin que celle-ci réponde aux besoins de professionnalisation accrue de l'industrie du cinéma, et de la télévision, même s'il reste beaucoup à entreprendre dans ce dernier domaine.

Comme l'avaient déjà souligné les deux précédents rapports de l'IGAC c'est la conception même d'origine d'une école faisant exclusivement appel à des intervenants extérieurs qui entraîne *de facto* un accroissement des charges : « *à concept pédagogique inchangé, le développement de toute action (...) nouvelle suppose a priori le recours à des intervenants supplémentaires* » et notamment l'augmentation mécanique de la masse salariale des intervenants extérieurs (20% du budget total de l'école en 2012).

Jusqu'en 2011 la FEMIS était un opérateur du ministère de la culture et de la communication financé pour une part très majoritaire de son budget annuel (75%) par le ministère de la culture et de la communication avec des subventions relevant du titre III. Un changement important est intervenu en 2011 avec la prise en charge d'une part du financement de l'École par le CNC, puis par le transfert de la totalité de la subvention au Centre en 2012, ce dont l'École a su tirer un avantage immédiat en sollicitant une subvention exceptionnelle d'investissement d'un million d'euros afin de procéder à une large modernisation de son matériel qui n'était plus aux normes numériques.

En l'état du budget du ministère dès 2011 et des mesures engagées au titre de la RGPP, ce coup de pouce sur l'investissement, indispensable pour que l'école continue d'offrir une formation professionnelle à ses élèves adaptée aux normes techniques en vigueur dans l'industrie, n'aurait sans doute pas été possible. C'est la bonne santé financière du CNC liée à la très forte croissance du rendement de la taxe sur les distributeurs de services de télévision (TST-D) qui a permis ce début de remise à niveau. Mais cette taxe a par ailleurs suscité (et continue de susciter) de très nombreux débats et notamment des discussions avec la Commission européenne, non abouties à ce jour.

En outre, la loi de finances pour 2013 ayant prévu un prélèvement exceptionnel de 150 millions d'Euros sur le fonds de roulement du CNC, le Centre estime qu'en cumulant cette contrainte et celle pesant sur les difficultés de prévision du rendement de la taxe sur les distributeurs, il lui sera plus difficile de consentir des efforts à l'égard du nouvel opérateur dont il a la charge financière.

Or, il est manifeste qu'aujourd'hui l'École se trouve dans l'incapacité de pouvoir assurer son développement à partir de ses ressources propres.

Au cours de ces dernières années, la tutelle a dû à plusieurs reprises (2008, 2009, 2010) verser une subvention exceptionnelle de l'ordre de 120 000€ pour équilibrer les comptes de l'établissement. Sur une dizaine d'années (2002-2012) la subvention de fonctionnement versée par la tutelle à l'École a connu une progression, en moyenne, de 2% l'an, lui permettant au mieux de couvrir l'augmentation de ses charges fixes sur la même période, dans un contexte où les recettes de la taxe d'apprentissage ont connu un déclin très sensible (recul de plus de 50% sur la période) et où par ailleurs les activités de l'école se sont diversifiées et intensifiées (création de nouvelles filières et formations, développement de la politique internationale).

De même, c'est le CNC qui est à nouveau sollicité pour financer quasi-intégralement (à l'exception des exercices de fin d'études) le nouveau programme de formation au scénario de séries TV qui doit être créé à la rentrée 2013, au demeurant une excellente initiative (cf. infra p. 42).

De sorte que, faute de ressources propres suffisantes autres que les subventions (qui devraient représenter en 2013, 75,4 % des recettes de l'établissement), l'École se trouve en état de dépendance extrême vis-à-vis du ministère de la culture et de la communication (et accessoirement de ses autres sources de subventions) pour financer ses projets de développement, de modernisation et de diversification, ou tout simplement pour mieux remplir les missions qui lui sont prescrites par son décret statutaire.

La faiblesse principale de l'École réside actuellement dans cette situation de dépendance, du fait d'une insuffisance réelle de recettes propres, autre que ses subventions : la taxe d'apprentissage ne représente que 6,7 % de ses recettes, les concours et les frais de scolarité 2,8 %, la formation continue 3,6 % et les prestations diverses 2,6 %.

A titre de comparaison, les ressources tirées par l'École nationale Louis Lumière de la taxe d'apprentissage représentent une part beaucoup plus importante du budget de celle-ci (de l'ordre de 10 %).

Or, les rapporteurs estiment, on y reviendra, que la FEMIS devrait être en mesure d'augmenter sensiblement ses recettes propres, notamment celles issues de la formation continue, et aussi de mieux valoriser sa marque par des prestations extérieures rémunératrices, pour lesquelles elle est, du reste, sollicitée.

Il ne s'agit évidemment pas pour l'École de perdre son âme ou de s'engager dans une politique où la commercialisation de la marque prendrait le pas sur le cœur de l'activité, mais plus sérieusement, comme le lui permet depuis 1998 son statut d'EPIC (par exemple en filialisant de nouvelles activités), de gagner les moyens de son autonomie et, partant, de son développement et de sa modernisation, dans un moindre rapport de dépendance à l'augmentation (peu probable dans les années à venir) de ses subventions de fonctionnement et d'investissement.

Cette évolution de l'École apparaît d'autant plus nécessaire, que si elle n'en n'a pas rapidement l'initiative, d'autres organismes de formation la distanceront irréversiblement sur ce terrain, lui faisant perdre les opportunités qu'elle aurait d'améliorer substantiellement ses ressources propres.

Certes, l'École n'est pas encore vraiment armée pour s'engager dans cette dynamique d'accroissement de ses ressources lui permettant de mener à bien les projets que son équipe dirigeante veut développer dans les années à venir (nouvelles formations, développement de la recherche, programme d'excellence etc..).

Ainsi, en dépit de l'apparence selon laquelle l'encadrement permanent de l'École en ferait un des établissements les mieux dotés de l'enseignement supérieur culture, les effectifs et peut-être aussi l'organisation de l'École, ne paraissent pas en mesure aujourd'hui de relever ce défi d'une dynamisation des recettes propres.

De même, comme on l'a signalé, l'absence de comptabilité analytique ne permet pas (même si on peut voir un signe encourageant dans la création récente d'un poste de

contrôleur de gestion) à l'établissement de mener une politique de redéploiement de ses dépenses (en analysant finement les coûts de certains éléments de la pédagogie) pour financer des actions nouvelles.

La question des locaux occupés par la FEMIS est également sensible, car actuellement l'École ne pourrait que difficilement y organiser de nouvelles formations, l'utilisation des espaces étant maximale.

Enfin, le numérique a été pour le moment surtout un facteur de coût, mais l'École aurait intérêt à prévoir et à chiffrer les économies potentielles qui pourraient être tirées du passage au tout numérique (même si la numérisation n'est pas forcément synonyme d'allègement des coûts).

En tout état de cause, il apparaît difficilement concevable que les subventions accordées à la FEMIS dans les prochaines années puissent connaître une variation à la hausse de nature à lui permettre de réaliser la totalité de ses projets et de se moderniser pour répondre aux demandes des secteurs du cinéma et de la télévision, dont elle doit satisfaire les attentes techniques comme créatives.

Inversement, face à des besoins nouveaux de formation qui correspondent à une priorité politique pour l'État (défi de la qualité de la fiction française, innovation en matière de création cinématographique etc.), il est clair que la FEMIS, mieux que toute autre institution, serait à même d'apporter une réponse à cette demande.

*La préconisation des rapporteurs est qu'au-delà de l'élaboration d'un contrat d'objectifs, l'exercice de rebasage déjà amorcé dans les budgets 2012 et 2013, notamment avec les subventions d'investissement, vise désormais prioritairement à donner à l'École des moyens propres à lui permettre de trouver de nouvelles ressources, en lui accordant les relais financiers (et les moyens en personnel) nécessaires à la réalisation de cet objectif.*

## **B- Les enseignements :**

### **I-3- Une pédagogie d'apprentissage aux métiers du cinéma :**

#### **I-3-1 - Une formation d'excellence :**

Héritière de l'IDHEC, elle-même créée comme un des éléments essentiels de la politique du cinéma et contemporaine de la naissance des grandes institutions du cinéma français comme le CNC, La FEMIS doit, elle aussi, être considérée comme un des piliers de cette politique culturelle et industrielle.

La qualité de la formation aux différents métiers du cinéma dispensée à la FEMIS depuis sa création se traduit concrètement tant par la qualité technique de la production française (unaniment reconnue, si l'on en juge par le nombre de techniciens français du cinéma demandés dans le monde entier) et le professionnalisme des filières (production, distribution, exploitation) que par l'émergence de nouveaux talents artistiques, et leur capacité d'innovation.

En ce sens l'École a bien rempli sa mission.

La FEMIS, c'est ce qui la distingue de l'IDHEC, s'est donné dès l'origine pour ambition de couvrir dans son offre de formation et son parcours pédagogique, une large palette de

métiers dont certains techniques (image, son, montage) d'autres plus directement artistiques (scénario, décor) ou mixtes (réalisation, production, distribution/exploitation, scripte) tout en faisant de la formation artistique l'ambition majeure de l'École, pour toutes ces disciplines. Aussi, bien qu'étant une école d'apprentissage à certains métiers très techniques, la FEMIS est aussi une école d'art. C'est ce qui fait sa réelle spécificité dans une offre de formation initiale aux métiers du cinéma et de l'audiovisuel (émanant essentiellement de structures privées) devenue surabondante- voire excessive au regard du marché du travail dans ce secteur- au cours des vingt dernières années<sup>9</sup>.

D'où les critères de sélection du concours (très différents par exemple de ceux de l'école Louis Lumière), d'où la transversalité de certains enseignements et en tout état de cause du programme d'études de première année.

Ainsi la spécificité et l'originalité- et toute la valeur de l'enseignement dispensé à l'École- résident dans cette orientation résolument artistique qui doit présider à la pédagogie des métiers du cinéma. Comme le résume assez bien la direction des études, la FEMIS est une école où l'on doit apprendre « à la fois les gestes et la pensée du cinéma ». De ce point de vue, aucune autre offre de formation en France ne peut prétendre à un mélange aussi étroit de l'art et de la technique dans l'apprentissage des différents métiers de l'image animée.

### I-3-2- Une organisation complexe de la pédagogie :

La pédagogie de la FEMIS est fondée sur une organisation complexe :

- la direction des études, composée principalement d'un directeur, d'une directrice adjointe, des responsables d'années et des directeurs de département, a pour mission d'élaborer l'ensemble des programmes et des activités nécessaires à la formation des étudiants.

-Les responsables d'années d'études suivent les études des étudiants, les informent des programmes, s'assurent de leur assiduité et du bon déroulement de leur cursus. Leur rôle a été sensiblement modifié avec la disparition des cycles d'études et l'organisation d'une scolarité programmée par année.

-Les directeurs de département, 20 professionnels du cinéma en activité, conçoivent et développent les enseignements de leur discipline, assurent le suivi pédagogique, évaluent le travail des étudiants, font le lien entre leur secteur professionnel et l'École, et participent à la réflexion globale sur l'évolution de l'enseignement et des moyens techniques. Ce sont eux- ou le directeur des études- qui proposent les intervenants pédagogiques (environ 500 professionnels renouvelés pour deux tiers chaque année) qui interviennent dans la formation des étudiants, pour des durées très diverses, allant d'une journée à trois mois.

Plusieurs instances participent à la définition de la pédagogie :

-le conseil d'administration délibère sur les programmes d'enseignement et les deux instances consultatives paritaires déjà évoquées plus haut sont également concernées par l'organisation pédagogique de la FEMIS: le conseil professionnel est consulté sur les grandes orientations pédagogiques et scientifiques et le conseil pédagogique, est consulté sur l'en-

---

<sup>9</sup> Cf. Rapport IGAC, « Mission d'étude sur le dispositif des formations aux métiers du cinéma et de l'audiovisuel » Jean-René Marchand et Nicole Phoyu-Yedid, mars 2012.

semble des questions relatives à la pédagogie (formation, programmes, organisation, concours, etc..).

Par ailleurs, deux instances de coordination participent à l'organisation de la pédagogie:

- le comité des études, réuni tous les mois par le directeur général, rassemble le directeur des études et son adjointe, les directeurs et directeurs adjoints de département et leurs assistants, les autres directeurs permanents de l'école et les responsables des quatre années d'études.
- le comité des investissements réunit une fois par an le directeur général, le directeur technique, le directeur des études et les directeurs de département pour examiner le projet d'investissement de l'année à venir.

Le cursus proposé par la FEMIS dure 4 ans pour la plupart des départements, deux ans pour le cursus distribution/exploitation, qui accueille huit étudiants par an, et trois ans pour le cursus scripte qui accueille 4 étudiants tous les deux ans.

La première année est consacrée à un tronc commun de formation pour tous les entrants: ils sont initiés aux différents métiers auxquels prépare l'Ecole, et chacun écrit et réalise un film de première année, et passe par tous les postes techniques.

Cette période est unanimement appréciée, car elle permet aux élèves de se connaître, de profiter de la diversité des intervenants et de découvrir tous les métiers du cinéma. Puis ils reçoivent une formation de 5 à 10 semaines dans la filière qu'ils ont choisie, avant de réaliser, en fin d'année, six films par équipe, chacun occupant le poste de son département.

La deuxième année est d'abord consacrée à l'approche de la forme documentaire, suivie de novembre à mars par la réalisation de six films dirigés par les six élèves réalisateurs ; les mêmes dirigeront dans un deuxième temps six films dans le cadre de l'atelier Acteurs en collaboration avec le CFA d'Asnières. En fin de deuxième année, commence l'écriture du film de 3ème année pour les élèves en scénario et réalisation.

La troisième année, outre les formations spécifiques, est consacrée au film de troisième année, pour lequel chacun assure le poste de son département, et à un stage en milieu professionnel. Les élèves réalisateurs commencent l'écriture de leurs films de fin d'études qui sont tournés pendant l'été.

La quatrième année est réservée à la conception et à la réalisation d'un travail de fin d'études spécifique pour chaque département; seuls les élèves réalisateurs font un travail de post-production des films de fin d'études (TFE) et écrivent à partir de mars un scénario de long métrage. Chaque élève participe dans sa fonction à un de leurs films.

A ce programme s'ajoutent, entre la seconde et la quatrième année, les séjours à l'étranger, d'une durée maximum de deux mois, et les enseignements transversaux: connaissance, culture, création, intitulé qui regroupe le département analyse et culture cinématographique, les séminaires de recherche, les cours d'histoire et esthétique du cinéma, et les ateliers inter-promotions.

I-3-3 - Un cursus en constante évolution:

L'organisation pédagogique actuelle est le résultat d'un vaste travail de refonte du cursus des études à la FEMIS entrepris à partir de 2010 par la nouvelle équipe de la direction des études, qui a tenu compte des observations critiques sur l'ancienne organisation formulées par le rapport Miller. La principale évolution est le remodelage du cursus en trois cycles en un cursus en quatre années (pilote par des responsables d'année) où la transversalité a été systématiquement favorisée.

Si la gestion au quotidien des programmes mis en place est chronophage, la direction de l'école et la direction des études n'en mènent pas moins un travail constant de réflexion sur l'évolution des enseignements théoriques et pratiques.

Ainsi, cette refonte, qui n'était pas une tâche aisée compte tenu de la complexité organisationnelle des études et la nécessité de combiner la poursuite de l'ancien cursus (pour les promotions en place) et l'installation d'un nouveau, a été menée à bien avec succès, les modifications étant apparues principalement lors de la rentrée 2011.

L'idée a été de construire un parcours plus lisible pour les étudiants, de repenser l'organisation de la première année et d'instaurer le principe d'un film par année (petit film assez libre en première année, documentaire en seconde année, les deux dernières années étant consacrés à des exercices de plus grande ampleur).

Dès 2010, une place nouvelle a été donnée à l'atelier pour la fiction « 35 mm »<sup>10</sup> de 3ème année et pour le documentaire en 2ème année, et plusieurs ateliers transversaux ont été mis en place sur la naissance des histoires (réalisation, production, scénario), la série télévisée (production, scénario), le cadre et la perche (réalisation, image et son), ainsi que des ateliers optionnels inter-promotions et un nouveau déroulement des analyses et des grands exercices.

En 2010-2011, la FEMIS a mis en place deux semaines communes pour des séminaires de recherche, et deux leçons de cinéma communes à toutes les années pour accueillir un grand cinéaste. Un atelier d'écriture d'un long métrage a été mis en œuvre pour les réalisateurs en quatrième année, et la pratique de l'écrit a été renforcée, comme la prise en compte de l'évolution de la postproduction liée aux technologies numériques.

En 2011-2012 les enseignements liés à la culture cinématographique ont été réunis sous un intitulé unique: connaissance/culture/création.

A ce stade de la rénovation des programmes, la principale difficulté est de libérer des plages horaires qui permettraient, par exemple, des partenariats plus conséquents avec un certain nombre d'écoles d'art : il est manifeste que les dirigeants de la FEMIS sont engagés dans cette voie, et qu'ils ont fait le choix d'une évolution progressive dans un établissement où il convenait de convaincre plus que de contraindre pour garantir la cohésion des équipes. La FEMIS a gagné en transversalité: il lui faut aujourd'hui gagner du temps.

Les programmes font désormais l'objet d'une présentation dans un « Livret de l'étudiant », brochure de 240 pages qui rend visible le cursus d'études de l'ensemble des départements de l'École et qui a été réalisé avec un soin remarquable. C'est aussi un précieux outil pour les intervenants, et une base solide pour poursuivre les réformes et ajustements nécessaires de la scolarité.

---

<sup>10</sup> Qui conserve par tradition cette appellation mais qui est désormais en format numérique 2K.



*D'une manière générale, les rapporteurs sont convaincus que l'entreprise de rénovation du cursus d'études, qui n'est pas totalement achevée, est un élément déterminant de la modernisation de l'École et ils estiment qu'il est sain que ce travail de fond soit poursuivi. Au vu des actions déjà menées, la compétence des équipes de la FEMIS pour poursuivre ce chantier de rénovation est incontestable.*

#### I-4 - Un « saut numérique » réussi :

La philosophie qui fonde l'originalité et l'apport pédagogique irremplaçable de la FEMIS est celle de l'apprentissage à la création de l'œuvre cinématographique ou audiovisuelle. Comme on l'a dit, la FEMIS est, d'une certaine manière, un « studio », au sens des grandes entreprises de production cinématographique de l'entre-deux guerres, et ce n'est symboliquement pas un hasard si elle est installée dans les lieux des anciens studios Pathé, rue Francoeur.

Toutefois cette logique et la visée de l'excellence dans le contenu des enseignements comme dans le choix des intervenants entraînent la mise à disposition de moyens techniques importants en nombre et aux normes techniques actuelles de la production d'images. Faute d'effectuer cette mise aux normes de manière régulière l'École devrait renoncer à son ambition et - comme c'est le cas de beaucoup de formations privées- réserver une très large part des cursus à des stages en entreprise, abandonnant ainsi l'apport indispensable que peut constituer l'accompagnement pédagogique qui fait défaut dans la période des stages. Elle serait aussi tenue de renoncer à la production d'œuvres originales d'élèves.

S'il est important que les élèves puissent, au cours de leur scolarité, se confronter avec les réalités et l'ambiance du monde professionnel qu'ils rejoindront à la fin de leurs études, le stage ne peut pas remplacer et encore moins se substituer à l'expérience pédagogique et ne suffit pas à permettre la transmission du savoir et des savoirs-faire.

L'introduction, même tardive (au milieu des années 2000) d'un stage obligatoire au sein de la scolarité a été un élément très positif, et il n'est pas interdit de penser que les stages pourraient éventuellement prendre une place plus importante dans la scolarité. Cela peut constituer un levier pour des redéploiements. En revanche, pour leur apprentissage *in situ* à l'École, les élèves doivent impérativement disposer d'un matériel aux normes actuelles.

Cette question a pris une ampleur beaucoup plus aigüe (avec un impact économique non négligeable sur le financement de l'École comme on l'a déjà signalé) avec la numérisation complète de la filière cinématographique qui s'est déroulée au cours des dix dernières années.

L'École a sans doute tardé à effectuer son « saut numérique », en partie d'ailleurs du fait de l'insuffisance de sa subvention d'investissement (plafonnée à 450 000€/an), qui ne permettait pas un renouvellement d'ampleur des matériels lié à l'abandon du support argentique.

Cette situation devenait critique : ainsi en 2011, alors que 72 % des tournages de films en France étaient en numérique (84 % pour les films de budget inférieur à 4 M€) des exercices en support argentique étaient encore imposés aux élèves, en décalage inquiétant avec les usages professionnels.

Ce retard a néanmoins pu rétrospectivement apparaître comme un avantage dans la mesure où, pour un certain type de matériels, les performances, normes et standards ne se sont réellement stabilisés qu'à une date récente.

Un nouveau directeur technique a été recruté en 2009 avec pour mission de préparer le « saut numérique » de l'École. Cette opération de grande ampleur, mais encore une fois indispensable à la mise à niveau de l'École, a été en grande partie menée, avec succès, grâce à la subvention exceptionnelle d'1M€ consentie par le CNC fin 2011 et répartie sur les budgets 2012 et 2013 de l'établissement.

L'opération a consisté à rééquiper l'École en matériels de tournage avec des caméras adaptées à chaque type d'exercice (normes HD et 2K). Ainsi La FEMIS est-elle désormais dotée (pour les films de fin d'études) de caméras de type Alexa (Arriflex) et Pénélope Delta (Anton) qui sont parmi les modèles les plus performants pour la prise de vues numérique. Les optiques ont dû également être renouvelées. L'équipement des salles de projection a été numérisé et toute la filière de postproduction (mixage, étalonnage) également, avec un important renouvellement du parc informatique, ce qui permet une plus grande autonomie dans la production des travaux des élèves et une moindre sous-traitance aux laboratoires extérieurs. Le stockage et l'archivage des films d'élèves (qui se traduit par un besoin de serveurs numériques) est aussi un des éléments du plan de numérisation. Cette mise aux normes s'est faite en liaison avec la Commission supérieure technique (CST, association subventionnée par le CNC) qui a pour mission de recommander et encourager la normalisation française et internationale en matière de cinéma et d'audiovisuel et avec laquelle la FEMIS entretient des liens constants.

Par ailleurs, l'équipe technique de l'École a été aussi impactée par ce plan de numérisation (certaines fonctions étant devenues obsolètes), et ainsi un tiers du personnel de la direction technique a été renouvelé.

Bien avancée, la mise aux normes technique de l'École est donc en cours et doit se poursuivre, selon un plan pluriannuel 2013-2015.

Les rapporteurs ont constaté que ce plan s'efforçait de combiner un souci d'équipement à des normes de qualité supérieure tout en exerçant une grande vigilance sur le montant des dépenses engagées, et le choix de solutions à moindre coût et à qualité quasi-égale, selon des choix guidés indépendamment de tout fétichisme technologique.

De même, des conventions de partenariat ont été négociées avec les fabricants, lorsque cela s'avérait possible, pour réduire le coût d'acquisition de certains matériels. Cette démarche ne peut qu'être encouragée.

*Une réflexion à long terme devrait cependant être menée avec la tutelle sur la question des besoins d'investissements de l'École en matériels. C'est un élément essentiel de prévision budgétaire. En relation avec la CST et avec l'École Louis-Lumière et l'INA qui se trouvent face à des problématiques similaires, le CNC pourrait ainsi piloter un groupe de travail sur la question de l'équipement des écoles en numérique, notamment sur les conditions d'amortissement des matériels ainsi que les nouveaux rythmes de renouvellement. Une stratégie d'achats groupés inter-écoles pourrait également être envisagée.*

I-5 - Relations internationales : un atout à développer

Dans le domaine des relations internationales l'Ecole a mené une politique très active de développement, au cours de ces huit dernières années, qui a assez efficacement porté ses fruits.

Cette politique s'est notamment appuyée sur la bonne réputation internationale de l'École, due à la reconnaissance dont elle jouit au sein du réseau international des écoles de cinéma et de ses instances, dont elle est membre, comme le CILECT (Centre international de liaison des écoles de cinéma et de télévision), groupement mondial des écoles de cinéma et le GEECT, (Groupement des écoles européennes de cinéma et de télévision) dont le directeur général de la FEMIS assure d'ailleurs la présidence. La reconnaissance de son excellence sur le plan international se traduit par la bonne place qu'elle occupe dans les classements internationaux<sup>11</sup>.

Ce rayonnement est à mettre au crédit de l'engagement personnel du directeur général, Marc Nicolas dans une politique de relations bilatérales et multilatérales avec ses homologues étrangers, et aussi d'une direction des relations extérieures dont l'activité a été principalement tournée ces dernières années sur les liens de partenariat avec plusieurs écoles ou universités du monde entier.

Pour le moment c'est surtout le partenariat pédagogique, à des fins d'échanges croisés d'étudiants dans le cadre de séjours à l'étranger, qui a été favorisé.

On peut ainsi considérer que la FEMIS a, avec raison, mis en œuvre la recommandation du rapport Charpillon de 1999 qui estimait indispensable l'organisation de stages professionnels au cours de la scolarité en doublant la période de stage en entreprise (instituée en 2005), d'un séjour à l'étranger avec pour principe d'envoyer les élèves d'un département en stage dans une école ou une université étrangère dont la spécialité et l'excellence sont reconnues dans leur domaine d'étude en particulier.

Un autre critère de choix a été sans doute la volonté des universités ou écoles partenaires choisis d'entrer dans une logique de réciprocité fondant l'économie de ces échanges, ce qui en allège le coût pour la FEMIS (réduit aux frais de transport et d'hébergement).

Ainsi, un stage à l'étranger est-il organisé pour les étudiants de cinq des sept départements (l'objectif étant, qu'à terme, tous les élèves aient une possibilité de stage à l'étranger) dans des universités ou écoles avec lesquelles la FEMIS a conclu des accords de partenariat. Sept programmes d'échange ont été mis au point avec :

–deux universités américaines (Columbia et California Institute of the Arts) pour les étudiants des départements scénario et réalisation (respectivement depuis 2006 et 2011)

–l'Ecole Cantonale des arts de Lausanne (ECAL) pour les étudiants monteurs (depuis 1997)

–L'Universidad del Cine de Buenos Aires pour les étudiants réalisateurs (depuis 2008)

–Tokyo University of the arts -GEDAI, pour les étudiants du département production (depuis 2010)

---

<sup>11</sup> Classée 6è dans le classement réalisé par le magazine professionnel américain « Hollywood Reporter », la FEMIS est 1ère des écoles européenne et 2è des écoles étrangères (hors USA).

–l'INSAS de Bruxelles pour les étudiants scriptes (depuis 2011)

Par ailleurs, sont en cours de réalisation ou de finalisation des programmes avec la Filmakademie de Ludwigsburg pour les étudiants image (effets spéciaux), avec VGIK de Moscou pour les étudiants en son, avec l'école de Pune (Inde) pour la section décor et enfin une collaboration avec l'école de Munich pour les étudiants de la filière distribution/exploitation.

Il ressort des entretiens que les rapporteurs ont eus tant avec les élèves qu'avec les directeurs de départements que si le principe de séjours d'étude à l'étranger est ressenti comme une expérience très positive par les élèves qui en bénéficient, certaines formules ont plus de justification que d'autres.

Par exemple, l'expérience du séjour à Columbia est-elle très largement justifiée pour les étudiants de scénario, et appréciée par ces derniers, cette université étant particulièrement réputée pour son enseignement dans cette spécialité. Il est d'ailleurs prévu que la collaboration entre La FEMIS et Columbia s'amplifie encore au profit mutuel des deux institutions, dans le cadre de la nouvelle formation au scénario de séries télévisuelles.

En revanche, les rapporteurs émettent plus de doutes (compte tenu du coût probable de cette opération) sur l'opportunité d'un stage au Japon pour les élèves de la production dans un pays qui n'a jamais signé d'accord de coproduction cinématographique avec la France et avec lequel il est difficile d'initier les étudiants à l'exercice de coproduction internationale. De l'avis de plusieurs observateurs, il serait préférable que les étudiants du département production s'initient à la coproduction via un séjour dans un pays avec lequel la France a conclu un traité ou, à l'inverse, se forment une idée du modèle de production hollywoodien dans une université américaine. De même, les rapporteurs s'interrogent sur l'intérêt d'organiser un stage pour les étudiants de réalisation à l'Universidad del Cine (FUC) de Buenos-Aires à une période où cette école est fermée pour congés universitaires, même si le stage consiste principalement en la réalisation d'un film à l'étranger. L'apport pédagogique semble alors limité.

*En tout état de cause, il serait bon que ce programme international fasse l'objet d'une évaluation régulière. Le coût détaillé de chaque opération devrait être analysé dans une perspective comparative, et en estimant les retombées au-delà de l'intérêt que les élèves peuvent prendre, de manière générale, à l'expérience d'un séjour à l'étranger, quel qu'en soit le lieu d'accueil<sup>12</sup>.*

Par ailleurs, l'action internationale de l'École se traduit également à travers des programmes de formation européens, et la FEMIS participe ainsi à 3 des 14 programmes de coopération européenne d'écoles de cinéma financés par le programme MEDIA jusqu'en 2014 : l'« European Film School Network » dont la FEMIS est chef de file depuis 2002, et qui est un séminaire conçu pour les directeurs d'écoles; le « Low Budget Film Forum », qui regroupe quatre écoles européennes à l'initiative de la London Film School et enfin « Making Waves » (depuis 2012), atelier sur les stratégies de distribution des films indépendants en Europe organisé dans le cadre de la Berlinale.

<sup>12</sup> Dans le budget prévisionnel de l'établissement pour 2013 il apparaît que les échanges internationaux représentent une dépense de 53 715 K€, en progression de 10 000 € par rapport à l'année précédente, pour des recettes évaluées à 40 K€, entraînant un coût de 13 000€ pour l'École.

Une coopération bilatérale étroite est mise en place avec la Filmakademie de Ludwigsburg depuis 2002 (« L'atelier Ludwigsburg-Paris ») et s'inscrit dans le cadre des relations étroites de partenariat cinématographique tissées entre l'Allemagne et la France depuis les années 2000. Il s'agit d'une année de formation continue pour de jeunes producteurs et distributeurs européens diplômés mais âgés de moins de trente ans, justifiant d'une première expérience professionnelle. L'Atelier est également soutenu par le programme MEDIA.

Dans un autre registre « l'Université d'été », financée par une subvention du ministère des affaires étrangères (d'un montant de 74 K€), permet à 15 stagiaires originaires de différents pays, notamment (mais pas exclusivement) du Maghreb et d'Afrique, sélectionnés par les services culturels des postes diplomatiques, de suivre 9 semaines d'enseignement théorique et pratique.

Enfin un programme de formation continue (« Archidoc », formation au documentaire) est ouvert à des réalisateurs européens sur la base de trois sessions de travail d'une semaine avec un financement croisé du Conseil régional d'Aquitaine et de MEDIA.

La FEMIS commence à proposer aussi des formations sur mesure au plan international, sous forme de déclinaisons adaptées à des demandes spécifiques de ses principaux modules d'enseignements. Ainsi une formation de 5 semaines a été élaborée pour Harvard University en 2007 et 2008.

Il est sans doute trop tôt pour évaluer l'impact du développement de cette politique internationale active sur la scolarité et la formation des élèves. Mais l'importance que ceux-ci accordent à leur période de séjour d'étude à l'étranger (c'est particulièrement vrai pour les élèves réalisateurs et scénaristes) laisse largement présumer du caractère positif de ce volet de la modernisation des études, entrepris depuis quelques années et les deux rapporteurs sont convaincus de l'intérêt d'étendre à tous les départements le bénéfice de ces programmes de séjours à l'étranger, selon la même économie.

Enfin, lors des entretiens que les deux rapporteurs ont eus avec les représentants du personnel de la FEMIS, il est apparu que la direction des relations extérieures de l'École traversait une phase délicate de conflit entre la directrice et son personnel. La direction générale a souhaité faire appel à un médiateur afin de parvenir à une pacification des relations de travail au sein de cette direction. C'est la seule situation conflictuelle dont ils aient eu connaissance. Mais compte tenu de l'importance que prend désormais cette direction dans la vie de l'École, du rôle qu'elle peut être amenée à jouer dans les années qui viennent en faveur de son développement et de ses ressources propres, il convient que ce conflit (qui ne s'est heureusement pas aggravé) s'apaise dans les meilleurs délais et que la direction générale veille à rétablir un climat serein dans cette direction.

## DEUXIEME PARTIE : - LES CLES DE LA MODERNISATION

### II- 1- Assouplir l'organisation de la scolarité:

Les étudiants sont conscients de la chance qui leur est offerte de rencontrer de très nombreux professionnels, et de grands artistes<sup>13</sup>. Ils sont aussi convaincus de la nécessité de maintenir un équilibre entre pratique et théorie, même si, faute de temps, ils ont parfois tendance à privilégier la première. Il soulignent l'importance de l'écriture, en particulier.

Les étudiants sont soumis à un rythme très soutenu, comme dans toutes les grandes écoles, et ne s'en plaignent pas. C'est si vrai qu'il est toutefois difficile de concilier la scolarité avec un travail à l'extérieur, ce qui ne va pas sans poser problème aux plus démunis des lauréats.

Le temps est compté, en troisième année en particulier, pour se consacrer à l'écriture, et la question est posée: y a-t-il un exercice de trop en troisième année pour les réalisateurs ? Elle est aussitôt assortie d'un constat: ne pas faire un film dans l'année serait "frustrant". Pourtant, un allègement du programme pourrait être tenté en remplaçant l'un des exercices film par la réalisation d'une maquette (selon le modèle d' « Emergence »), par exemple la réalisation d'une scène de film sur un modèle imposé, exercice plus léger, moins coûteux et moins chronophage, mais non moins formateur au plan artistique.

Au-delà de cette difficulté, il apparaît qu'en dépit de la volonté du directeur des études, soucieux de faire évoluer en permanence la pédagogie de l'école, il est très difficile d'alléger le programme, chaque directeur de département voulant le meilleur pour ses étudiants.

Il serait pourtant souhaitable d'y parvenir, pour multiplier les ouvertures sur l'extérieur, et lutter contre la tentation d'un superbe isolement. On ne saurait toutefois reprocher à des enseignants de vouloir que leurs étudiants sachent tout sur leur futur métier, d'autant plus que ces derniers manifestent une boulimie de bon augure.

Chacun s'accorde sur le bon niveau des élèves, mais il leur reste peu de temps pour donner libre cours à une indispensable curiosité, si l'on admet que le cinéma se nourrit du regard qu'on porte sur le monde. Dans la mesure où tout s'organise autour de la réalisation des films par les étudiants, la gestion du planning de production de ceux-ci prend une importance considérable.

Elle est excessive aux yeux de certains intervenants, dans la mesure où elle prive les directeurs de département d'une partie de leur pouvoir pédagogique, et induit des contraintes incompatibles avec la liberté nécessaire dans une grande école d'art. Des intervenants soulignent le poids d'une tradition égalitaire qui met à mal les légitimes aspirations de professeurs qui devraient être aussi des figures tutélaires.

L'organisation binaire de la FEMIS -entre responsables d'années et directeurs de départements, entre directeurs de départements semi-permanents et intervenants ponctuels- pro-

---

<sup>13</sup> Depuis 2010 sous des formes différentes, des rencontres ont été organisées avec des grandes personnalités du cinéma international : Woody Allen, Francis Ford Coppola, Jean-Pierre et Luc Dardenne, Johnny Depp, Guy Maddin, etc.. L'actrice Nathalie Baye a participé à un atelier début 2013, très apprécié des élèves, et d'une manière générale, l'École devrait favoriser plus systématiquement ces rencontres avec des talents du cinéma ou de la télévision.

duit forcément quelques tensions. Mais on peut aussi voir dans les interrogations constantes qui traversent l'École la marque même de sa vitalité.

La départementalisation, née comme la FEMIS du désir d'apprendre la création cinématographique dans un compagnonnage idéal et dans un contexte qui ne l'est pas moins, tant du point de vue des compétences que des moyens techniques, est-elle encore pertinente ?

La question est posée par un grand nombre de personnalités qui ont souhaité s'exprimer. Et souligner que la logique du marché ayant changé les choses, la FEMIS a un rôle essentiel à jouer, notamment dans le domaine de la télévision, pourvu qu'elle intègre la nécessité de se spécialiser pour faire émerger des talents aptes à satisfaire un public de cibles. Y compris dans des genres où le réalisateur donne beaucoup de lui-même, mais aussi beaucoup au spectateur, l'émergence du génie pur étant improbable. La critique de "l'auteurisme" est récurrente. Or c'est un cliché qui a, certes, la vie dure, mais ne correspond plus, depuis longtemps déjà, à la réalité de l'École.

La qualité des enseignements techniques dispensés rue Francoeur n'est jamais remise en cause, même si l'évolution des techniques et la numérisation complète de la chaîne de l'image et du son amènent à penser que la création de demain se fera avec des moyens plus légers et des techniques différentes, beaucoup plus versées vers l'étape de la post-production où l'informatique est dominante.

L'importance qui est accordée au perfectionnement technique dans le compagnonnage imposé par les films d'école est parfois jugée excessive, et peu conforme à la réalité professionnelle d'aujourd'hui. Pour autant, les étudiants des filières techniques sont considérés comme excellents, et la qualité des films de fin d'études en témoigne largement.

Toutefois, les rapporteurs ont regretté la faible place consacrée actuellement aux techniques d'effets spéciaux numériques dans la scolarité de l'ensemble des élèves. En effet aujourd'hui l'imaginaire des scénaristes et des réalisateurs peut se nourrir des possibilités ouvertes par le trucage numérique et des univers et personnages virtuels auxquels ils doivent être au moins initiés, la quasi-totalité des films produits actuellement recourant aux effets spéciaux numériques. La Filmakademie de Ludwigsbourg semble, sur ce plan, être en avance sur la FEMIS.

Les enseignements des départements montage et scénario sont également pertinents, même si l'ouverture sur la télévision, et les séries en particulier, est jugée tardive, et lourde la solitude des scénaristes, confrontés à l'angoisse de la page blanche et demandeurs d'un accompagnement régulier, et surtout d'enseignements théoriques et pratiques supplémentaires à des matières qu'ils maîtrisent encore mal : technique d'écriture, dramaturgie, adaptation etc.. Les scénaristes souhaiteraient aussi plus de contact avec les acteurs.

Le département réalisation est l'objet des interrogations les plus nombreuses : les uns soulignent que les étudiants admis dans cette section sont confrontés au double péril de la mégalomanie et de l'isolement, le rêve de devenir un grand réalisateur n'étant garanti par aucune formation et par aucun concours, et pouvant s'avérer bien difficile à assumer quand l'inspiration et le succès font défaut; les autres déplorent que, pris dans l'illusion d'un milieu professionnel reconstitué dans l'école mais peu conforme aux pratiques du réel,

les futurs réalisateurs ne trouvent que difficilement un avenir professionnel à la hauteur de leurs ambitions.

Des intervenants s'interrogent. Recruter des jeunes en réalisation signifie-t-il quelque chose ? Ils suggèrent de partir du principe que tous les étudiants ont vocation, s'ils le souhaitent, à devenir réalisateurs (ce qui serait un retour au modèle de l'IDHEC), et d'en sélectionner quelques-uns au bout de deux ans, par exemple.

*A plusieurs reprises, les professionnels rencontrés par les rapporteurs ont exprimé le regret d'un temps trop limité consacré au travail avec les acteurs, et à la direction d'acteurs proprement dite. Des réalisateurs intervenant dans l'école ont constaté la difficulté, pour des jeunes gens en fin de cursus, à savoir, donner aux comédiens des consignes claires, comme à savoir établir avec eux une relation assez subtile et assez spontanée pour valoriser leurs talents. A trouver, finalement, la juste mesure entre la nécessaire autorité du réalisateur qui doit défendre son projet, et l'obligation d'établir avec les interprètes une relation respectant et révélant leurs possibilités.*

*Il serait sans doute judicieux d'associer davantage, tout au long du cursus de la FEMIS, des jeunes comédiens aux travaux des étudiants, et de mettre les élèves réalisateurs en position d'expérimenter le rôle de l'acteur: car il y a quelque paradoxe à exiger des futurs cinéastes qu'ils connaissent tous les métiers du cinéma, sans imposer aux futurs réalisateurs de connaître mieux le métier sans lequel il n'y aurait pas de cinéma, et ceux qui seront ses interlocuteurs essentiels dans l'avenir.*

*Les relations avec le conservatoire national supérieur d'art dramatique - deux semaines de stage de direction d'acteurs dans le tronc commun de la première année, une semaine en troisième année pour les étudiants en réalisation- et le CFA du Studio théâtre d'Asnières - 10 semaines en deuxième année pour les étudiants des départements scénario et réalisation - pourraient être renforcées. Des partenariats pourraient être établis avec d'autres structures théâtrales, beaucoup de comédiens, et des meilleurs, allant du théâtre au cinéma tout au long de leur carrière. Un dialogue encore plus nourri avec des cinéastes et des comédiens sous la forme de rencontres et d'ateliers serait aussi de nature à optimiser la formation des futurs réalisateurs.*

## II-2 - Le problème de la formation des réalisateurs:

De toutes les formations dispensées à la FEMIS c'est celle de réalisateur qui concentre le plus d'attention, soulève le plus de difficultés dans son organisation et sa pédagogie (jusqu'à orienter d'une certaine manière autour d'elle l'ensemble des autres formations qui en seraient les satellites) et suscite aussi, fatalement, le plus de critiques.

La réflexion autour de cette formation, et de l'apprentissage du métier de réalisateur est aussi l'écho de débats intenses depuis les années 60 autour du rôle et de la place du réalisateur dans la création cinématographique et notamment du partage du travail entre scénariste et réalisateur, débat très propre au cinéma français.

C'est principalement autour de cette formation qu'étaient concentrées les critiques émises sur l'organisation des études dans le rapport du groupe de réflexion conduit par Claude Miller en 2009.



De fait, il semble qu'au terme de plus de 25 ans d'existence, la FEMIS n'ait pas encore réellement trouvé la formule idéale pour la formation des réalisateurs, à supposer qu'il en existe une.

L'évaluation de la pertinence de l'apprentissage à ce métier est toutefois rendue difficile par l'effet retard qui marque le long cheminement dans la carrière cinématographique : il faut déjà quatre ans pour former un réalisateur à la FEMIS et il en faut au moins dix pour qu'un talent commence à se révéler, à partir d'un ou deux longs métrages. L'évaluation de l'impact d'un cursus d'étude n'est donc pas aisée du fait de cette lente chronologie d'émergence des talents.

Par ailleurs, le cinéma français n'est pas non plus dans une culture de l'évaluation qualitative, hors tout ce qui concerne la sélection naturelle des talents à travers des instances telles que l'avance sur recettes, les festivals, les Césars ou la critique, et l'on ne dispose pas d'outils (en l'absence d'enquête sérieuse sur l'insertion professionnelle) d'analyse de la formation et de la carrière des réalisateurs de cinéma.

Néanmoins le rapport Miller concluait en termes sévères, son approche (très) critique de la formation des élèves-réalisateurs à la FEMIS : *« dans les mois ou les années qui suivent leur sortie de l'école, leur position est encore moins enviable. Car ce sont eux et de loin, qui ont la plus mauvaise insertion professionnelle. N'ayant été formés à aucune activité potentiellement complémentaire du travail de réalisateur (scénario, assistanat) ils ont les plus grandes difficultés à gagner leur vie, même mal, tout en développant leurs propres projets personnels. Starifiés à l'École, entraînés dans une posture d'artiste qui ne leur est pas forcément naturelle, ce sont eux que l'École laisse les plus démunis au moment d'entrer dans la vie professionnelle ».*

Toutefois, en l'absence d'un travail approfondi d'analyse de l'insertion des anciens élèves de l'école dans la création française, tant cinématographique qu'audiovisuelle, il est difficile de mesurer l'impact de la formation dispensée à l'école, et, du reste, le travail de la direction des études n'en est pas facilité puisque celle-ci doit concevoir l'organisation pédagogique du cursus réalisation en fonction d'une idée du métier de réalisateur et des étapes conçues comme nécessaires à son apprentissage, sans pour autant pouvoir s'appuyer - comme c'est le cas des autres filières - sur une demande et des exigences plus tangibles de l'industrie du cinéma.

La difficulté inhérente à la filière réalisation est liée à la situation et à la place particulière qui est celle du réalisateur dans le processus cinématographique et à son rapport aux autres métiers enseignés à la FEMIS, qui, pour faire simple, est celui d'une direction artistique. En effet, au sein de l'École, les réalisateurs sont, sur le plan formel et de l'organisation des études, mis sur un pied d'égalité avec les étudiants des autres filières dont ils sont pourtant censés assurer, lors des exercices, la direction.

Cet état de fait est aussi générateur de déséquilibres au sein du processus de sélection (cf. infra p. 35) compte tenu du nombre de candidats à ce département, pour un nombre identique de places (6), entraînant une nette hétérogénéité des taux de sélectivité à l'entrée de l'École.

Enfin, et cela n'est pas propre à minorer l'importance de cette question, le département réalisation est aussi celui dont dépend une part non négligeable de l'organisation des

études notamment pour la troisième et la quatrième année, et qui entraîne aussi des coûts de scolarité élevés.

Il serait donc utile et nécessaire d'entreprendre une étude sérieuse sur le devenir des promotions du département réalisation de la FEMIS depuis 1993.

La mission d'inspection n'avait pas vocation à entreprendre un tel travail, et néanmoins s'est interrogée sur le décalage très net entre d'une part les dernières promotions de l'IDHEC (1983-1986) et les premières promotions de la FEMIS (1986-1992), soit dix promotions qui ont fourni au cinéma français l'essentiel des talents les plus remarquables et les plus actifs de la création cinématographique actuelle. Si l'on s'en tient aux critères cumulés du nombre de films réalisés, de l'obtention de l'avance sur recettes et des nominations aux Césars, ou des sélections au Festival de Cannes ou dans de grands festivals internationaux, il n'y a aucun doute que la fin de l'IDHEC et le début de la FEMIS ont fourni au cinéma français une part très importante de ses réalisateurs les plus inventifs, et ont donc parfaitement rempli leur mission.

On aurait cependant peine à le dire, d'un simple point de vue quantitatif, pour les 15 années qui ont suivi, où si la filière réalisation a formé des réalisateurs dont certains ont embrassé la carrière télévisuelle, plus rares sont ceux qui ont véritablement percé dans le cinéma.

*Cette impression partagée par de nombreux professionnels qui estiment qu'aujourd'hui la FEMIS ne contribue pas suffisamment au renouvellement des talents, devrait être approfondie et étayée encore une fois par une étude plus complète (que pourrait entreprendre la direction des études de la statistique et de la prospective du CNC) sur le parcours de formation des réalisateurs de films de long métrage entrés dans la carrière depuis le début des années 90 .*

Ce constat doit cependant être immédiatement corrigé et tempéré par un autre, plus rassurant quant à l'impact réel de la formation FEMIS sur la création cinématographique : incontestablement l'École forme bien une nouvelle génération de réalisateurs, montante, et talentueuse, mais la plupart d'entre eux ne sont pas issus du département réalisation...

Ainsi pour ne citer que quelques exemples des talents les plus remarquables pour leurs longs métrages parmi les élèves de la FEMIS sortis ces dix dernières années : Anthony Cordier, Alice Winocour, Samuel Collardey, Céline Sciamma, Léa Fehner, tous sont issus de départements autres que réalisation (montage, image, scénario)

En outre, les scénaristes qui sortent de l'école avec un scénario développé parviennent plus facilement que les réalisateurs à intéresser des producteurs à leurs projets.

*Il serait donc opportun de réfléchir à une plus grande mixité de ces deux départements, qui ouvrirait aux étudiants des débouchés plus larges que le seul métier de réalisateur.*

### II-3- D'autres aménagements possibles des cursus

Une trop grande spécialisation des cursus est-elle souhaitable?

La question est posée. Aujourd'hui, quand la FEMIS s'apprête à créer une année de formation complémentaire pour l'écriture de séries, qui serait pour partie réservée à ses étudiants en fin de cursus, et pour partie à des auteurs ayant déjà une expérience, certains professionnels s'interrogent: "Pourquoi une section spéciale pour les séries, et demain pour le web, et pour les nouveaux médias ? L'institution ne doit pas créer des frontières et des œillères".

La direction des études est parfaitement consciente de la nécessité d'assouplir le fonctionnement par équipes de six et y travaille. Mais ce faisant, elle doit continuer de faire fonctionner une maison fondée sur ces bases, et on ne freine pas brusquement un navire aussi lourd.

L'enseignement de l'anglais- et en particulier de l'anglais technique- apparaît comme une lacune majeure, même si la FEMIS organise de courtes formations pour les étudiants qui bénéficient des échanges avec Columbia. C'est pourquoi il serait souhaitable soit qu'un niveau d'anglais soit requis et intégré dans le concours, soit que des cours soient intégrés dans le cursus de l'École. Le développement des co-productions internationales l'impose.

Il serait également opportun que des enseignements juridiques de base soient dispensés, peut-être dans le tronc commun de la première année, pour que les élèves aient un minimum de connaissance des obligations légales liées aux métiers du cinéma : contrats, droits d'auteur, droit social, etc...

L'ouverture à la culture du cinéma international pourrait être renforcée, afin de lutter contre la tentation de films trop introspectifs, dans un milieu professionnel déjà endogamique.

Une intensification des échanges internationaux devrait permettre aux étudiants de passer, sur quatre années d'études, au moins six mois à l'étranger, comme c'est le cas de certains stages à l'étranger dans le cadre de la scolarité de l'ENS Louis-Lumière.

### II-4- Revisiter la formule du concours

Le concours d'entrée à la FEMIS fut en 1993 le sujet d'une crise majeure: l'année suivante, un nouveau règlement du concours était élaboré par un comité de sages et approuvé au terme de longs débats, pour prévenir toute dérive. Il était acté que la direction de l'école ne participerait plus au jury, et que celui-ci serait présidé par un professionnel.

En 2004, Christine Juppé-Leblond formulait les questions qui encore aujourd'hui s'imposent: "*Comment concilier la rigueur d'un règlement unique, identique pour tous, garantissant justice et égalité des chances, et la flexibilité d'un mode de repérage des personnalités et des talents garantissant diversité et originalité d'une promotion? Comment adapter le principe général d'inscription à BAC plus 2 à la réalité artistique qui échappe souvent et de plus en plus aux passages obligés du système traditionnel tant scolaire qu'universitaire? Comment stimuler fortement l'inscription de candidats non académiques mais riches d'une pratique professionnelle effective?*"

En 2009, Claude Miller, dans son rapport en forme de testament à l'heure de quitter la présidence de la FEMIS, réaffirmait la nécessité de s'interroger à nouveau sur le concours, et *"sa capacité à s'ouvrir sur des personnalités qui soient moins délimitées par les critères de culture générale et davantage par leur potentiel créatif, la puissance de leur désir ou l'originalité de leur point de vue sur le monde"*.

Claude Miller souhaitait, par exemple, que la première épreuve du dossier puisse être conçue de manière plus diversifiée, *"par la présentation d'un ou plusieurs court-métrages réalisés"*, et soit ouverte plus complètement à des candidats déjà dotés d'une autre formation artistique. Il suggérait que soient revisités *"les épreuves spécifiques et leur pertinence par département, l'équilibre entre les épreuves de spécialisation et une pensée générale du cinéma, le rapport de force entre l'épreuve finale du grand oral et les épreuves intermédiaires"*.

Aujourd'hui, le concours général se déroule en trois phases, de février à mi-juillet, au terme desquelles, parmi 1200 candidats, seront sélectionnés en trois temps les heureux élus qui dès avant le concours choisissent le département pour lequel ils sont candidats : six étudiants sont retenus en scénario, réalisation, montage, production, image, son, et 4 en décor. Soit 40 lauréats.

Le temps du concours est-il trop long ? Les opinions des élèves sont partagées, mais on lui trouve la vertu de décourager les hésitants, et d'amener les candidats à s'interroger sur la réalité de leur motivation. D'autant que la plupart des lauréats le passent deux, voire trois fois.

La première épreuve se déroule en deux phases:

-un dossier personnel d'enquête: *"A partir d'un thème proposé, le candidat doit interpréter le sujet en réalisant une enquête sur le terrain et en rédigeant son dossier de manière personnelle, originale et sensible. Les trois thèmes au choix en 2012 étaient le jeu, l'attente, la trace"*. Sur les 1200 inscrits au départ, 200 renoncent pour des raisons diverses, et pour moitié parce qu'ils n'ont pas réalisé leur dossier personnel d'enquête. Le dossier est composé d'éléments écrits -15 pages- et d'éléments visuels- photos, dessins, 15 pages- auxquels les candidats peuvent, s'ils le souhaitent, ajouter des éléments vidéo ou sonores d'une durée de 5 minutes maximum.

-une épreuve écrite d'analyse de films, *"qui vise à évaluer la capacité des candidats à rendre compte de la singularité et de la cohérence esthétique de la mise en scène exprimée dans l'extrait du film"*. Le responsable de l'épreuve prépare six extraits pour n'en utiliser qu'un seul, afin qu'aucune fuite ne soit possible. Les correcteurs, extérieurs à l'école, ne doivent pas fonder leur jugement sur des critères académiques ou universitaires. Les critères retenus sont précisés par Internet.

Si cette première phase du concours est traitée avec un incontestable sérieux, ceux-là même qui en ont la charge considèrent qu'elle doit être un peu repensée. La manière dont cette épreuve est présentée sur Internet révèle la difficulté de l'exercice et le paradoxe auquel toutes les écoles sont confrontées pour concevoir leur concours, puisqu'il est précisé *" qu'elle ne nécessite aucune érudition particulière, ce n'est pas un test de connaissance"*, mais que *"toutefois, le candidat doit pouvoir faire appel, dans son argumentation,*

à une culture cinématographique bien assimilée". Ce premier exercice permet de retenir 12 candidats par section.

Dans cette première phase du concours, il faut noter que la plus grande attention est portée au travail des candidats : les correcteurs sont renouvelés à raison de 20% chaque année, ce qui n'est pas simple car il faut mobiliser 100 personnes pour 15 jours; d'autre part, les dossiers d'enquête sont corrigés en double correction par des professionnels du département demandé. Si l'écart entre les deux correcteurs est de 5 points ou plus, une troisième correction est opérée. Les notes acquises au terme de la première partie sont conservées par les 140 pré-admissibles.

La première et la plus forte sélection du concours s'opère majoritairement sur l'écrit, ce qui pose question pour une école vouée au cinéma et à l'audiovisuel, et en un temps où tous les jeunes ont accès à des moyens de production dont les coûts se sont considérablement réduits, et les performances extraordinairement accrues. Une réflexion pourrait être engagée pour imaginer une épreuve plus axée sur l'image animée, et permettant aux candidats d'être entendus.

La deuxième épreuve "comporte une série d'épreuves pratiques correspondant à l'option choisie par le candidat au moment de l'inscription". La disparité des épreuves organisées par chaque département pose question : en effet, le concours est beaucoup plus sélectif pour les candidats, nettement plus nombreux, des sections réalisation - 345 en 2012 - ou scénario - 180 - qui ont passé la première épreuve. Six candidats seulement sont retenus - soit 1,2 et 2,8% -, alors que pour les candidats décorateurs, beaucoup moins nombreux, 7% sont retenus.

Au-delà du choix initial de ne retenir que six candidats par département, la nature même de cette dernière épreuve explique cette disparité : le candidat au département scénario devra, en 6H30, à partir d'un sujet, écrire un synopsis et une scène dialoguée, puis lors d'un oral de 45 minutes, défendre une histoire inventée à partir d'un texte court tiré au sort. Les candidats des départements image ou son, par exemple, ont une épreuve écrite d'une heure pour évaluer leur connaissances générales, puis une épreuve orale de 30 et 45 minutes qui consiste à présenter au jury un document image ou son. Il ne leur est pas demandé, comme c'est le cas à Louis Lumière, des connaissances techniques très pointues.

Au terme de cette seconde épreuve, la moitié des pré-admissibles seront retenus, soit 70 candidats.

Ils sont alors convoqués pour la troisième et dernière épreuve, unique, orale et publique, d'une durée maximum de 30 minutes. L'entretien porte sur les épreuves précédentes, la culture, les goûts, les expériences et les projets des candidats.

A l'issue de cette dernière partie du concours, 40 étudiants seront retenus.

L'organisation des études est fondée sur des départements d'égale importance, chacun comptant six étudiants, qui devront fonctionner en équipe pour les exercices pratiques durant les quatre années du cursus : ce format pré-établi impose aux membres du jury une rigidité dans leurs choix qui est remise en cause par un certain nombre d'observateurs.

Le rapport Miller suggérait déjà de revenir à "une plus grande souplesse de structure et de cursus en abandonnant la notion d'égalité numérique entre départements, afin de per-

*mettre un recrutement qui ne réponde qu'à la qualité des candidats dans chaque spécialité".*

Certains pointent aujourd'hui encore le formatage imposé par l'exercice constant de simulation professionnelle sur laquelle est fondée la pédagogie de l'école. Les uns insistent sur l'urgence de recruter un plus grand nombre de candidats en réalisation afin que par un effet d'entonnoir, la FEMIS permette à un plus grand nombre de talents de s'épanouir, et de figurer plus souvent dans la liste des 60 à 70 réalisateurs de premiers films qui sortent chaque année en France depuis une dizaine d'années. Ils considèrent qu'il est absurde de former six réalisateurs et six ingénieurs du son, les premiers faisant au maximum, dans la vraie vie, un film par an, tandis que les seconds en font trois ou quatre.

D'autres, à l'inverse, s'interrogent sur l'opportunité de recruter des candidats réalisateurs, trop jeunes pour affronter le défi qu'on leur impose, alors que tous les étudiants de la FEMIS peuvent espérer le devenir un jour. Le système leur paraît archaïque, et ils tirent argument du fait que les meilleurs réalisateurs issus de la FEMIS sortent du département scénario pour suggérer une réorganisation des études.

A l'intérieur comme à l'extérieur de l'Ecole, on évoque l'hypothèse d'un concours sans choix préalable, au moins pour les filières dites "abstraites", scénario et réalisation, avec un tronc commun de formation de deux ans qui permettrait de confirmer ou non son orientation, puis un second cycle de trois ans.

*Il est certain que la formule actuelle du concours mériterait d'être à nouveau réfléchie pour être :*

*-moins lourde en termes d'organisation et plus axée sur l'image animée et les nouveaux médias dans sa première partie,*

*-plus équitable en termes de difficulté entre les différentes sections dans sa seconde partie,*

*- plus souple en termes de nombre de candidats admis, en particulier dans les sections où la FEMIS est seule à dispenser un enseignement spécifique : scénario, réalisation, montage, production.*

L'analyse succincte du concours amène à mesurer le poids d'une organisation interne qui impose:

- aux candidats de choisir, dès avant leur entrée dans l'école, une section sans possibilité ultérieure d'en sortir,

- aux jurys de sélectionner un nombre constant et égal d'étudiants, au risque de laisser d'excellents candidats à la porte ou à l'inverse, d'admettre des personnalités moins convaincantes,

- aux élèves une scolarité fondée sur un modèle qui pour avoir évolué, n'en est pas moins fondé sur une égalité idéale des différents métiers du cinéma qui ne correspond pas forcément à la réalité d'aujourd'hui.

La direction de l'Ecole, comme la direction des études, sont engagées dans une réflexion sur tous ces sujets - comme actuellement beaucoup d'écoles d'art qui travaillent à une ré-

novation de leurs concours d'entrée- et convaincues de la nécessité de faire évoluer leur mode de sélection, tout en mesurant la difficulté de l'exercice, dans une maison où la mise en place de stages en milieu professionnel fut en son temps un combat.

A cet égard, la nouvelle direction des études constitue un atout majeur, par son intelligente perception des positions de chacun, pour que la FEMIS s'engage dans une modernité qui ne sacrifie pas les fondations de la maison et s'ouvre à des horizons en constante évolution. En effet, le concours demeure un sujet sensible, et toute évolution doit faire l'objet d'un dialogue qui entraîne l'adhésion de tous.

## II- 5- Ouvrir l'École à l'audiovisuel

La mission de l'école telle que définie par son décret statutaire de 1998 comprenait clairement plusieurs orientations : une formation aux métiers du cinéma mais aussi de l'audiovisuel, formation tant initiale que permanente.

Or clairement, et sans doute délibérément, depuis ses premières années d'existence la FEMIS s'est constitué un cœur de métier et a visé l'excellence essentiellement dans le domaine de la formation initiale au cinéma. La formation continue s'est développée avec le temps, mais ne représente encore qu'une part très marginale de l'activité de l'école, alors qu'elle pourrait être une source de recettes substantielles- ce qui, dans le contexte budgétaire, constitue une orientation vitale pour l'école, on y reviendra.

Quant à l'audiovisuel, aucune formation spécifique n'a été vraiment mise en œuvre si l'on excepte l'introduction d'une unité d'enseignement consacrée à la série de fiction pour les élèves du département scénario, couplée avec le programme d'échange des élèves de ce département organisé avec l'université de Columbia, réputée pour la formation de scénaristes de séries. La formation de scripte comprend également un stage dans une chaîne de télévision et le programme du département production comporte un court module destiné à la production de fictions pour la télévision.

Cette orientation et le fait que l'objectif initial du développement d'une formation à l'audiovisuel n'ait jamais été réellement poursuivi à l'École depuis sa création tiennent sans doute à plusieurs facteurs structurels forts qui renvoient au statut et au prestige respectifs attribués en France à la création cinématographique, d'une part, et à la création audiovisuelle d'autre part.

Il est couramment admis que l'effort consacré par la France au soutien de son industrie cinématographique (soutien financier de l'État, mobilisation de financements dits « encadrés » comme les investissements de production des services de télévision, crédit d'impôt , Sofica etc...) a porté ses fruits avec efficacité, permettant à la France de tenir son rang avec prestige comme un des premiers pays producteurs de films au monde, et comme la patrie de la cinéphilie, ce qui n'est guère contestable même si des esprits chagrins remettent régulièrement en cause cette analyse.

Avec des moyens pourtant comparables, voire financièrement plus conséquents (obligations des diffuseurs, soutien du CNC), la production audiovisuelle- notamment de fiction- n'a pas recueilli les mêmes succès, mettant la France loin derrière ses voisins européens, tant en termes de volume de production qu'en termes d'audience.

Plusieurs rapports se sont déjà penchés sur les causes profondes de la faiblesse de la production de fiction télévisuelle (notamment le rapport de Pierre Chevalier, Sylvie Pialat et Franck Philippon), et reviennent en général au constat d'une vision dégradée de la création télévisuelle par rapport au cinéma, largement répandue dans l'esprit des professionnels du secteur du cinéma, qui serait une des causes du déficit créatif de celle-ci.

Une part importante du corps enseignant de la FEMIS relaie l'idée selon laquelle la formation au cinéma, par la perfection à la fois technique et artistique qu'elle exige, est de toute évidence, une formation polyvalente. Ce qui implique le présupposé que la création audiovisuelle n'est, tant dans le domaine de la fiction que du documentaire, qu'une forme dégradée de la création pour le cinéma et le grand écran.

Et en vertu du principe selon lequel « qui peut le plus peut le moins », la FEMIS accomplit sa mission de formation à l'audiovisuel en formant au cinéma.

Cela s'est d'ailleurs, dans certains cas, avéré exact puisqu'un nombre non négligeable d'élèves et d'anciens élèves de la FEMIS se sont orientés vers l'audiovisuel : c'est vrai pour les scénaristes notamment, en tout cas pour ceux d'entre eux qui ne souhaitent pas forcément embrasser la carrière de réalisateur de cinéma, mais aussi pour d'anciens élèves des départements réalisation, image et son, qui ont pu s'orienter (notamment pour les réalisateurs), vers le documentaire, dont la place à la télévision reste plus substantielle qu'au cinéma.

Or, cette vision des choses se heurte aujourd'hui au constat partagé d'une réelle faiblesse de la création télévisuelle qui a eu, depuis une dizaine d'années, peine à se renouveler et notamment à concurrencer les fictions américaines - ce qui emporte la responsabilité collective des chaînes de télévision, des pouvoirs publics et des créateurs eux-mêmes, notamment à travers la difficulté à créer et à produire en quantité ce qui fait l'originalité et la spécificité de la création télévisuelle de fiction, c'est-à-dire la série.

On ne reviendra pas sur les nombreuses analyses et auto-analyses qui déplorent ce fait et proposent des remèdes à cette situation d'autant plus préoccupante que le public qui plébiscite le cinéma français (croissance continue des spectateurs et de la part de marché en salles depuis dix ans) délaisse de plus en plus la fiction française à la télévision dont les audiences sont en baisse, à l'exception de rares -trop rares- séries, forme dans laquelle les créations importées de l'étranger - et pas exclusivement des États-Unis- excellent et captent un large public de téléspectateurs.

Faute de se renouveler et sous la concurrence d'une nouvelle vague de productions américaines, très fidélisantes et adaptées à la construction des grilles de programme des diffuseurs, c'est clairement le format de la série qui fait depuis plusieurs années déjà, défaut dans l'offre de fiction française. Or, la formation des auteurs (réalisateurs et scénaristes) et des producteurs, et dans une certaine mesure des personnels des chaînes de télévision elles-mêmes, a fait, elle aussi, cruellement défaut.

Les moyens mis en œuvre ont été pourtant conséquents mais la formation a été négligée : elle est sans aucun doute un atout majeur pour le cinéma français et un handicap tout aussi majeur pour la création télévisuelle.



La création du Conservatoire européen d'écriture audiovisuelle en 1996, à l'initiative des professionnels de la télévision (le conservatoire étant entre autres financé par les chaînes de télévision), qui était aussi une réponse à l'absence d'engagement de la FEMIS dans ce domaine, n' a que partiellement répondu à cette attente.

Et il est sans doute dommage qu'à la même époque la FEMIS ne se soit pas engagée dans une diversification de son offre de formation essentiellement pour les réalisateurs et scénaristes avec une spécialisation fiction télévisuelle.

Le rapport Chevalier a clairement insisté sur la nécessité - parmi les mesures propres à relancer une offre de fiction française attractive et innovante, capable de rivaliser avec les séries étrangères tout en proposant d'autres modèles culturels et d'autres ressorts créatifs plus propres au génie français, celui de la langue et de la tradition du feuilleton littéraire - d'une formation adaptée, notamment aux exigences narratives et dramaturgiques très spécifiques à l'art de la série, ainsi qu'aux exigences tout aussi spécifiques de l'écriture pour la télévision et son (ou ses) public(s) :

*« Dans le domaine de l'audiovisuel, ceux qui font aujourd'hui figure de virtuoses- les scénaristes anglo-saxons- sont aussi et d'abord des techniciens chevronnés. Ils ont appris depuis longtemps à maîtriser un certain nombre de règles dramaturgiques garantes d'efficacité et ce dans tous les genres de fiction (...) L'apparition, le développement et le raffinement de la série TV ont précipité l'écriture de scénarios dans la haute technicité »<sup>14</sup>.*

Cette réflexion doit d'ailleurs s'étendre bien au-delà du monde des scénaristes, tant la production de séries de fiction demande un savoir faire partagé entre ceux-ci et les producteurs, les unités de programme des chaînes de télévision et les réalisateurs. La série redistribue aussi les rôles au sein même du travail du scénario en répartissant son élaboration quotidienne parmi les membres d'un collectif d'écriture coordonné par le « Show Runner ».

Les mentalités sont aujourd'hui prêtes à effectuer ce tournant : une nouvelle génération d'auteurs (scénaristes et réalisateurs) est nourrie de la culture de la série et y puise une part de ses références, et par ailleurs, les initiatives de Canal+ (chaîne du cinéma) en ce domaine ont donné (en recourant d'ailleurs parfois à des auteurs venus du cinéma) ses lettres de noblesse au genre. La FEMIS peut donc s'engager dans cette voie avec plus de facilité et moins de résistances internes ou externes et aussi bénéficier du savoir-faire d'un réseau d'anciens élèves bien engagés dans la création de séries et ayant acquis un excellent niveau d'expertise et de réussite.

A terme, l'École devra aussi prendre ses marques sur la formation à la création de contenus pour internet (web-fictions, web-documentaires, stratégies cross- et trans-medias).

---

<sup>14</sup> Pierre Chevalier, Sylvie Pialat, Franck Philippon : « Fiction française, le défi de l'écriture et du développement » Mars 2011, p.52.

## II- 6- Encourager la formation au scénario de séries et la prolonger:

Sous l'impulsion du président, Raoul Peck, dont le profil est celui d'un auteur qui a su exercer son talent à la fois dans le cinéma et la télévision, un projet de nouvelle formation à la série de fiction (dont l'idée avait été évoquée dès 2005, mais jamais mise en oeuvre) a été élaboré et devrait être opérationnel dès la rentrée 2013. Il s'agirait, sur le modèle de la formation qui a été introduite en 2003 avec la mise en place d'un département distribution/exploitation, d'une formation de deux ans avec un concours de recrutement spécifique ouvert à des élèves plus diplômés que ceux du concours commun et de la filière longue.

Un vaste chantier a été ouvert notamment sur la base d'une étude demandée à Harold Valentin, producteur, qui recommande la mise en place d'une formation initiale d'un an qui serait ouverte à la fois à d'anciens élèves de la FEMIS (comme formation complémentaire) mais aussi à des postulants extérieurs sous condition de diplôme et de limite d'âge.

Cette formation devrait (selon la maquette construite par l'équipe de la FEMIS et soumise au CNC après une large consultation des professionnels) tout d'abord viser un public d'étudiants déjà formés à l'écriture, pour lesquels l'apprentissage des techniques spécifiques de l'écriture de séries constituerait un perfectionnement.

Il s'agit donc d'une formation initiale, mais de haut niveau, s'adressant à des étudiants dont la moyenne d'âge serait de 27 à 30 ans qu'ils soient déjà diplômés de l'École (et issus du département scénario, mais aussi d'autres départements) ou qu'ils aient reçu une formation initiale ailleurs. A ce stade d'élaboration du projet, la maquette prévoit un concours d'entrée reposant sur un dossier de candidature, une épreuve écrite et un oral devant un jury. Compte tenu du niveau de la formation et des diplômes requis ainsi que de l'âge des candidats potentiels, l'épreuve écrite (qui va alourdir et augmenter le coût de l'épreuve) semble superflue : un examen approfondi du dossier du candidat par le jury suivi d'un entretien devraient suffire.

La formation doit être encadrée par le traditionnel binôme de directeurs de départements (il ne devrait d'ailleurs pas être difficile et en tout cas c'est souhaitable, qu'un ancien élève ayant déjà fait ses preuves dans le domaine de la série, figure parmi ce binôme) et le projet entend aussi y associer un co-directeur de département venu de l'étranger.

Le contenu de la formation doit reposer à la fois sur l'acquisition d'une culture de la série télévisuelle et parallèlement sur l'apprentissage pratique des techniques d'écriture, notamment le travail collectif, ainsi que sur les contraintes particulières de production du genre. L'enseignement sera composé de cours hebdomadaires (incluant des rencontres avec les professionnels), d'ateliers d'écritures collectifs encadrés par des auteurs (débouchant sur la fabrication de pilotes de séries) complétés par des séjours d'étude à l'étranger (université Columbia à New-York, entre autres).

L'École envisage de recruter 12 étudiants pour la première session, ce qui paraît adapté à la demande du secteur.

Au total le coût de la formation est de 153 000 euros pour l'année 2013 (un trimestre) et d'environ 400 000 euros en année pleine, la subvention demandée au CNC étant de 290 000

euros, compte tenu du fait qu'une partie du coût de la formation (réalisation de pilotes de séries) serait financé par les diffuseurs TV (et inclus dans leurs obligations de dépenses en faveur de la création audiovisuelle).

Il serait souhaitable que le programme fasse une place à la connaissance de l'audience et des publics de la télévision par un expert indépendant, et qu'il soit également complété par des cours d'anglais.

Toutes les conditions sont réunies pour le succès de ce projet : la FEMIS est en mesure de réunir des intervenants professionnels en nombre suffisant et dotés d'une expertise indiscutable (ce qui était encore difficile il y a quelques années) et parmi eux des anciens élèves de l'école. Cette formation sera aussi l'occasion pour la FEMIS de mettre en œuvre une coopération internationale de haut niveau, bénéficiant des liens tissés avec ses partenaires étrangers dans d'autres domaines.

Les rapporteurs estiment que ce projet, bien préparé et qui répond encore une fois à une véritable demande pour laquelle il importe que la FEMIS soit en première ligne, est de nature à combler efficacement la carence actuelle d'enseignement de l'Ecole dans le secteur audiovisuel, alors que c'est l'une de ses missions.

Il est donc souhaitable que le CNC encourage et soutienne cette initiative, y compris financièrement, même si à terme, il faut que l'Ecole gagne une marge accrue d'autofinancement pour ce type d'initiative, par ailleurs nécessaire<sup>15</sup>.

A ce titre, trois remarques s'imposent autour du projet lui-même.

- La première concerne un besoin et une demande identifiés par les rapporteurs, de formation de jeunes professionnels qui sans avoir vocation à être scénaristes, exerceront dans le secteur de la production ou au sein des chaînes de télévision, des fonctions pour lesquelles une part des connaissances dispensées au sein du nouveau département de la FEMIS seraient une formation appréciable. Pourquoi ne pas construire un tronc commun qui permettrait à de jeunes professionnels de la production ou de la télévision de moins de trente ans de se perfectionner sans nécessairement participer à la phase opérationnelle des ateliers d'écriture, qui serait réservée aux seuls scénaristes ?

Ceci correspond à une situation de forte intégration des chaînes dans le processus de création des séries. On ne verrait d'ailleurs que des avantages à ce que la FEMIS forme par ce biais ou par tout autre, les cadres de la télévision de demain, dans un domaine où l'offre de formation initiale est très réduite.

- En second lieu, le besoin d'une formation continue des auteurs, portant elle aussi prioritairement sur l'écriture de séries pour la télévision, a été exprimée depuis longtemps.

La mise en place du dispositif de formation continue des auteurs qui devrait concrètement se réaliser à la fin de l'année 2013 répond en grande partie à ce besoin - en tout cas en ce qui concerne le financement de cette formation continue- qui jusqu'alors n'était pas un

---

<sup>15</sup>Sur ce point les rapporteurs ont noté que les frais de scolarité prévus par la FEMIS étaient d'un niveau comparable à ceux de la formation des élèves recrutés à Bac+ 2, qui serait inférieur aux prix pratiqués notamment par l'INA pour des formations de haut niveau de ce type.

droit reconnu aux auteurs. Ce mouvement va rapidement susciter la mise en place de nouvelles formations.

L'équipe de la FEMIS a prévu de s'engager dans une déclinaison de la formation initiale aux séries pour proposer une formation continue à des scénaristes déjà expérimentés dans un horizon de deux ans.

*A cet égard, les deux rapporteurs estiment que l'École devrait proposer une offre de formation continue aux auteurs dès la mise en place effective du fonds qui lui est consacré et que va gérer l'AFDAS, au risque de se voir vite distancée par d'autres initiatives qui accapareront les rares experts disponibles en France pour ce type de formation, qui doit d'ailleurs être sensiblement différente de la formation initiale dans son contenu et son architecture.*

En effet, lors des entretiens que les rapporteurs ont eus avec de nombreux professionnels, ils ont pu mesurer l'attente d'une formation continue de haut niveau s'adressant à des scénaristes déjà chevronnés mais encore peu rompus aux techniques du travail collectif. Une formation s'adressant à ce type de public devrait, par exemple, permettre l'apprentissage du rôle de « Show Runner » ou de la fonction de direction artistique.

Un tel programme de formation continue pourrait cependant avoir des éléments communs avec la formation initiale (notamment dépendre du même département). En outre, ce volet de formation continue devrait permettre à la FEMIS d'autofinancer au moins en partie cette diversification de son offre.

L'extension de cette initiative au plan européen avec des partenaires d'autres pays membres de l'Union pourrait également constituer une opportunité à saisir et à présenter rapidement dans le cadre de l'élaboration du programme « Europe Créative » qui va succéder au programme MEDIA.

- Enfin, le montant des droits de scolarité pour cette nouvelle formation devrait être calé sur celui d'autres formations de même niveau proposées à l'INA (environ 1.500 €/an) plutôt que sur celui du cursus général (moins de 400 €/an) de la FEMIS.

La question de la capillarité de cette nouvelle formation avec l'ensemble de la formation initiale devra être posée notamment pour le renforcement des modules existant déjà en scénario et en fiction, voire pour créer un module en réalisation. De ce point de vue les rapporteurs estiment que la FEMIS a fait le bon choix en créant un département spécialisé pour une formation complémentaire plutôt que d'insérer cette formation dans les sections traditionnelles de la formation initiale ou d'en faire une quatrième année de la section scénario.

## II- 7- Les exigences de la mise aux normes LMD

La FEMIS est déjà engagée dans l'harmonisation européenne et se prépare à mettre sa scolarité en conformité avec les normes du processus de Bologne. La formation qu'elle dispense est convertie en un certain nombre d'ECTS :

- 60 par année pour le cursus en quatre ans, soit un total de 240 ECTS,
- pour la spécialité scripte : trois ans après deux années d'études supérieures- 180 ECTS,
- pour la spécialité distribution et exploitation : deux ans après un concours nécessitant trois années d'études supérieures- 120ECTS.

L'École a constitué un dossier pour que son diplôme obtienne le grade de master en juin 2012, dossier que le ministère de la culture et de la communication a transmis en juillet au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce dernier l'a jugé trop peu convaincant pour être transmis à l'AERES : de nouveaux contacts dans les prochaines semaines devraient permettre de débloquer la situation.

Si l'École a marqué peu d'empressement, pour ne pas dire quelques réticences, à s'engager dans le processus LMD, c'est que 50% de ses étudiants l'intègrent à BAC plus 4, voire BAC plus 5, pour suivre une scolarité de 4 ans. L'université leur tenant lieu de classe préparatoire pour le concours de la FEMIS, il est assez peu probable qu'ils s'engagent, à l'issue de leur cursus, dans une formation universitaire. Il est évident qu'ils souhaitent plutôt bénéficier des liens créés par leur école avec d'autres écoles de cinéma à l'étranger.

Cela ne signifie pas que la FEMIS se tienne à l'écart du mouvement qui anime les grandes écoles parisiennes en termes de recherche, puisque la FEMIS a adhéré au PRES "PSL" (Paris Sciences et Lettres) avec l'ENSBA (École nationale supérieure des Beaux-Arts), l'ENSAD (École nationale supérieure des Arts décoratifs), les deux conservatoires et l'École Normale Supérieure, qui ont toutes l'habilitation à délivrer le grade de master. Deux élèves de la FEMIS ont manifesté le désir de s'engager dans un doctorat.

Deux questions se posent pour développer la recherche: requalifier des activités existantes de manière plus académique, et développer de nouveaux projets, ce qui suppose l'assistance d'une personne supplémentaire en charge de ce secteur.

Les idées ne font pas défaut: outre l'adhésion à PSL, la FEMIS a tissé des liens avec Lausanne et Montréal, universités et écoles de cinéma confondues. L'École nationale supérieure des Télécom organise rue Francoeur un séminaire consacré à l'imaginaire de la technique. La FEMIS développe également des coopérations avec l'IRCAM et le CNSMDP (Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris). La direction souhaite fédérer toutes ces initiatives dans un "FEMIS Labo" qui puisse attirer d'autres partenariats.

Le développement d'une activité de recherche clairement identifiée est engagé. L'expérimentation tant technique que conceptuelle dans le domaine du cinéma est du domaine de la recherche, même si le travail n'est pas forcément écrit et sanctionné par un diplôme.

*La recherche permettra à la FEMIS de s'ouvrir à d'autres univers, et l'amènera à revisiter l'histoire et les perspectives d'un mode de création dont elle constitue un pôle d'excellence. Ce sera aussi pour l'École l'occasion d'élargir l'horizon d'un enseignement au départ fondé exclusivement sur les métiers. Ce sera enfin une opportunité de développer les liens avec d'autres modes d'expression et d'autres écoles- arts plastiques, musique, théâtre, journalisme- pour s'intégrer dans un univers professionnel et imaginaire nourri, via le net, par l'image.*

## II-8 - Assumer les charges liées à la diversité du recrutement

En dépit d'un indéniable et constant souci d'évoluer et d'ouvrir ses portes à des publics divers, la FEMIS, qui a réussi à n'être pas une école élitaires d'un point de vue géographique et social - 60% de ses étudiants sont provinciaux et un quart boursiers- est confrontée au défi de recruter des profils originaux.

Or il paraît évident qu'une épreuve écrite d'analyse de film est plus facile pour un étudiant à l'université en section cinéma, ou issu d'une classe préparatoire, que pour un jeune ayant suivi un cursus plus atypique ou venu d'un milieu plus éloigné de la culture.

A cet égard, le programme « Egalité des chances » initié en 2008 avec la fondation Culture et Diversité est exemplaire. Il permet d'abord d'informer les lycées des anciennes zones d'éducation prioritaires, tant dans les territoires ruraux que péri-urbains, sur les formations proposées par la FEMIS, dont ils ignorent le plus souvent l'existence; il permet ensuite, par le biais d'ateliers destinés aux étudiants issus de ces territoires, d'ouvrir les portes de l'école pour informer, rencontrer des professionnels, réaliser collectivement des petits films de fiction.

Quinze stagiaires sélectionnés au niveau national participent à cet atelier durant trois semaines en juillet. Le programme a été étendu à trois autres ateliers :

-l'atelier plan fixe, durant une semaine en novembre

-l'atelier régie, durant 4 jours en février

-l'atelier concours, une journée en février.

Les résultats sont excellents, puisque six élèves ont intégré la FEMIS depuis 2008, dont trois sur 19 en 2012, soit un taux de réussite de 14,6%.

Le programme, au-delà du concours, permet d'accompagner les lauréats du point de vue logistique et financier avec:

- un système de bourses et d'aides au logement.

- l'ouverture à de nombreuses manifestations culturelles grâce à des partenariats multiples.

- une insertion professionnelle soutenue par un système de parrainage.

La fondation culture et diversité a consacré, en 2012, 67 500€ au programme « Egalité des chances » en partenariat avec la FEMIS.

Cependant, la situation sociale des étudiants de la FEMIS est parfois délicate: sur les quatre promotions actuellement présentes dans l'école, soit 180 élèves, 39 perçoivent une bourse du CROUS, 5 une aide du FNAU - quand 10 seraient nécessaires- 21 une aide de la fondation Odon Vallet, 8 de la Fondation de France, et 1 de la fondation culture et diversité, ce qui représente un pourcentage global de 28,8% d'étudiants aidés si l'on y intègre les étudiants bénéficiant d'une bourse privée (et 24,4% si l'on s'en tient aux seules aides publiques) .

Pour autant, le montant des aides accordées est très variable, de la gratuité des frais d'inscription à 4000€ par an, et jamais suffisant pour vivre à Paris, pour des jeunes gens qui ont 25 ans et dont un très petit nombre sont logés en résidence universitaire.

Cet état de fait n'est pas sans conséquences sur leur cursus, car comme dans toute grande école ils travaillent de 9H30 à 18H30, et ne peuvent faire leurs travaux personnels que le soir, ce qui rend le recours à un travail extérieur difficile.

Il faut noter qu'ils trouvent dans l'école une écoute et un soutien de grande qualité, quand les difficultés de toutes nature les amènent à douter et, dans les cas les plus compliqués, à envisager d'abandonner leurs études.

L'Ecole doit faire des choix cornéliens entre des élèves en égale difficulté au moment de solliciter des aides d'urgence, car l'enveloppe "fermée" par école ne permet d'aider que très peu de nouveaux bénéficiaires. Le logement demeure évidemment la difficulté majeure pour des étudiants en majorité venus de province.

Les étudiants étrangers, peu nombreux, sont dans une difficulté toute particulière, dans la mesure où ils doivent acquitter des frais de scolarité de 10 000€ par an pendant trois ans. Autrefois pris en charge par le Ministère des affaires étrangères, ils ont été victimes de la décentralisation de la gestion des bourses dans les postes à l'étranger, le nombre de ces derniers s'étant, avec le temps, réduit. Par exemple, il n'y a aujourd'hui plus de bourses pour les étudiants chinois.

Cette situation interdit à l'école de faire de la publicité au niveau international, car il est impossible de faire payer des étudiants sans ressources suffisantes. Il est paradoxal de ne pas faire payer les étudiants européens, mais de faire peser sur les autres le poids d'une scolarité coûteuse, voire inabordable, pour un étudiant turc ou colombien. Cette situation est d'autant plus regrettable que dans le même temps, les universités américaines, par exemple, vont chercher des talents à l'étranger grâce aux bourses des fondations.

La direction de l'Ecole fait tout ce qui est en son pouvoir pour trouver, au cas par cas, des solutions, et souligne son regret de ne pouvoir faire davantage. Les anciens élèves, rentrés dans leur pays, sont en effet les meilleurs ambassadeurs que le cinéma français puisse trouver.

## TROISIEME PARTIE : DEVELOPPER DE NOUVELLES RESSOURCES

### III-1 - Une communication à construire :

La FEMIS, école d'excellence qui peine à gérer un afflux de candidatures important, n'a sans doute pas considéré comme essentiel, pendant de très nombreuses années, de mettre en place une communication institutionnelle existant aujourd'hui dans la plupart des grandes écoles, notamment les écoles placées sous la tutelle du ministère de la culture et de la communication qui ont fait de leur sites sur le Net, une belle vitrine de leurs activités et un instrument de communication avec l'extérieur.

La simple consultation du site de la FEMIS montre que l'école de l'image n'a malheureusement pas accordé une importance primordiale à la sienne propre.

Ce site est aujourd'hui en cours de modernisation. Sa nouvelle version permettra sans doute de tirer parti du grand nombre de travaux qu'elle produit.

Il serait également opportun que le site autorise le grand public à profiter d'un certain nombre de conférences et de rencontres, voire d'enseignements comme le fait déjà la Cinémathèque française : l'École remplirait ainsi une de ses missions statutaires de diffusion de la culture cinématographique. Un site exemplaire constituerait aussi un outil précieux pour les candidats au concours, en particulier ceux qui viennent d'un univers très éloigné du cinéma.

Le livret de l'étudiant, dont la deuxième édition est sortie cette année, constitue en interne un outil nouveau particulièrement utile: clairement rédigé, très complet, il permet aux entrants d'avoir une vision synthétique et cohérente des quatre années du cursus qu'ils ont choisi, mais aussi de ceux des autres départements. L'ambition dont il témoigne devrait être désormais déclinée sur le Net.

L'activité d'édition de la FEMIS a été interrompue depuis treize ans, au motif que l'École ne disposait plus des moyens humains lui permettant de poursuivre ce travail. La FEMIS a publié, entre 1986 et 2000, une série de 14 ouvrages, encore disponibles en librairie et à l'accueil de l'école, est-il précisé dans le livret de l'étudiant. Si cette activité n'est pas sa vocation première, il est certain que la FEMIS se prive en renonçant à l'édition, d'outils qui servent à la fois sa pédagogie et son image.

*Elle aurait grand intérêt à s'investir à nouveau dans cette activité, et à éditer en particulier des scénarios, pour les mettre à disposition des étudiants et des professionnels. Et ce d'autant plus que l'édition sous forme numérique peut se faire à moindre coût, et mériterait d'alimenter un onglet particulier du nouveau site Internet de l'école, qui trouverait là un atout supplémentaire pour multiplier les contacts.*

La création d'une association des anciens élèves est en cours: là encore, le caractère tardif de cette initiative ne manque pas de surprendre, surtout dans une école dont les effectifs limités favorisent la création de liens forts. L'attachement pour l'école des nombreux interlocuteurs qui ont sollicité les rapporteurs témoigne de l'attente et de l'intérêt qu'elle suscite, tant chez les anciens que chez les intervenants, ou chez les autres professionnels du cinéma et de la télévision. L'association des anciens pourrait être complétée par une association des « amis de la FEMIS ». L'édition d'un annuaire chaque année réactualisé serait un outil précieux pour les anciens élèves et les professionnels.



L'absence de moyens suffisants en personnel explique pour partie que la FEMIS ait tardé à s'engager dans ces différentes directions. Pour cette même raison, l'école est impuissante à fournir des chiffres réellement significatifs sur l'insertion professionnelle des anciens élèves.

Elles produisent certes un relevé de ceux figurant au générique des productions cinématographiques de l'année: ils ne constituent au mieux qu'un indicateur, quand plus de la moitié des étudiants travaillent comme intermittents, hormis les scénaristes, qui ne bénéficient pas du statut, et les étudiants de la filière distribution/production, qui n'ont aucun problème d'insertion professionnelle.

L'Ecole peut mettre en avant les bons chiffres publiés chaque année par le ministère de la Culture et de la Communication : 94,4% de diplômés insérés dans le secteur du cinéma ou de l'audiovisuel pour les trois dernières années, dont 55,6% d'intermittents. Ces mêmes chiffres indiquent curieusement que tous les diplômés travaillent dans le domaine du cinéma et de l'audiovisuel, et dans le même temps, que pour 33,3% d'entre eux, l'activité principale n'est pas en rapport avec leur formation. Ces données méritent d'être affinées.

La dernière étude du CNC sur l'emploi dans les films cinématographiques, datée de décembre 2012, indique que 75% des individus ayant participé à la production des films pour les 5 dernières années sont intervenus sur un seul film. Même si les emplois techniques sont un peu moins touchés, puisque 52% des cadres et 48% des non-cadres ont été employés sur au moins deux films, ces chiffres prouvent que la précarité des emplois est grande, comme les disparités de revenus.

*Il est important que la FEMIS puisse établir des indicateurs précis sur la situation professionnelle et sociale de ses anciens élèves. Il serait judicieux que la direction s'engage, avec l'appui d'une société spécialisée, dans une démarche d'évaluation fiable et réactualisable chaque année. Le groupe Audiens a fait une proposition en ce sens à l'École qui mériterait d'être étudiée, et de se prolonger par un accord de partenariat FEMIS/Audiens.*

*Au-delà des remarques déjà formulées plus haut à propos de la nécessité d'entreprendre une étude approfondie sur les débouchés de la section réalisation, il semble indispensable que soit mis en place, éventuellement sous l'égide du CNC et avec le concours de l'observatoire des métiers de l'audiovisuel, l'équivalent de l'observatoire de l'insertion professionnelle animé par le CNSMDP. L'enjeu est de disposer d'un instrument fiable permettant de mieux cerner les parcours d'insertion des élèves et donc de mieux les accompagner à l'issue de leur scolarité, et de permettre aussi l'actualisation et l'ajustement des cursus et des contenus pédagogiques.*

*Enfin, l'École pourrait centraliser, via son site Internet, les offres d'emploi qui lui parviennent, favorisant ainsi la mise en contact des employeurs potentiels avec ses étudiants.*

*Dans le domaine des relations publiques, sans méconnaître les efforts constants de la direction, il semblerait judicieux d'organiser pour d'éventuels partenaires des opérations de promotion de l'Ecole: la formule très simple des avant-premières de films d'anciens élèves en présence du réalisateur pourrait être mise en œuvre, rue Francoeur ou à la Cinémathèque française, pour motiver les partenaires de l'École et élargir leur cercle.*

### III-2- Une recherche plus active de financements :

La direction de la FEMIS envisage un certain nombre d'initiatives qui seraient de nature à lui apporter à terme des ressources complémentaires.

-la création d'une école de cinéma dans un pays demandeur (transfert de savoir-faire, comme l'opération du Louvre à Abou-Dhabi);

-la création d'une FEMIS "hors les murs" en région pour un premier cycle par exemple, l'Ecole étant régulièrement sollicitée par les collectivités territoriales, alors qu'elle ne reçoit aucun soutien direct de la région Ile-de-France, ni du département.

-le développement de la formation continue. Dans ce secteur, les possibilités de développement sont importantes, si l'on en croit le succès des multiples formations privées.

-la création d'une structure permettant de récupérer du mécénat. La direction est consciente des limites de l'exercice dans un contexte difficile.

Pour l'instant, l'école concentre son énergie sur des efforts accrus pour sensibiliser, par des mailings, les entreprises susceptibles de lui attribuer la part fléchée de la taxe professionnelle. Elle devrait en obtenir les premiers résultats à l'été 2013, car si les entreprises choisissent les bénéficiaires en février, ceux-ci n'en sont avisés qu'en juillet.

*La FEMIS manque au moins d'un poste de permanent voué au développement de nouveaux projets, et il lui est impossible de le créer, à moyens constants. Maintenir l'Ecole en ordre de marche et en penser les évolutions occupe tout le temps d'une équipe restreinte.*

*Il paraîtrait opportun de choisir un profil commercial, susceptible à la fois de démarcher les entreprises, de développer l'offre de formation permanente, de nouer des partenariats professionnels nouveaux, de développer des parrainages et de solliciter le concours de fondations, notamment pour l'accueil d'étudiants étrangers. La création d'une filiale pour conduire ce type d'opérations et de projets serait également une bonne hypothèse de travail.*

### III-3- Relancer la collecte de la taxe d'apprentissage :

La collecte de la taxe d'apprentissage demeure un problème récurrent pour l'École depuis maintenant une quinzaine d'années. Le rapport de l'IGAC de 1999 alertait déjà sur l'importance de cette ressource et s'inquiétait de son décrochage. La part de ressources provenant de la taxe d'apprentissage représente aujourd'hui moins de 7% des ressources de fonctionnement de la FEMIS (0,7 M€ sur un total de plus de 10 M€), alors qu'elle a pu atteindre 15 % dans le passé. On note que la part des recettes de la taxe est sensiblement plus élevée pour d'autres établissements comme l'ENS Louis Lumière ou l'INA même si les montants collectés par ces deux écoles sont inférieurs à celui de la FEMIS.

Pour des raisons très diverses<sup>16</sup>, dont la plupart ne sont pas imputables à la FEMIS<sup>17</sup>, sur les six dernières années, la collecte a cessé de croître en 2005 (année où elle atteint un pic

<sup>16</sup>Notamment l'évolution de la répartition des fonds entre « quota d'apprentissage » et « hors-quota » etc...

<sup>17</sup>En particulier la baisse de la clé de répartition des contributions « hors quota » (récupérable par les établissements d'enseignement) qui représentaient 60% des sommes collectées en 2006 et 41 % en 2011.

avec 0,94 M€) pour n'offrir à l'école que des rendements variables d'une année sur l'autre mais tendanciellement décroissants jusqu'à accuser une baisse de 30% en 2012 par rapport au montant collecté en 2005.

Cette tendance est toutefois inverse de celle constatée dans d'autres établissements du ministère de la culture et de la communication puisque la collecte de taxe d'apprentissage à l'École du Louvre a connu une évolution très sensible de 2005 à 2011, et surtout à l'INA (en faveur d'INA Sup), passant de 199 000 € en 2005 à 541 000€ en 2011, soit une progression de 171 %. L'École nationale supérieure Louis-Lumière, placée sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a, elle aussi, augmenté son montant annuel de collecte qui est passé de 437 000 € en 2006 à 563 000 € en 2011 (+ 27%).

En dépit des effets conjoncturels qui peuvent expliquer la baisse de la collecte, voire l'effet aussi d'une vive concurrence des écoles de l'image (privées et publiques) ou d'un rééquilibrage de l'affectation des fonds libres en faveur de certaines formations, l'équipe dirigeante de la FEMIS se mobilise pour retrouver un niveau plus élevé de taxe d'apprentissage, notamment en visant la part de taxe attribuée ou fléchée vers les écoles sur « ordre impératif ».

Il est certain que La FEMIS a plus que jamais besoin d'accroître la part de ses ressources provenant de la taxe d'apprentissage et qu'une mobilisation plus grande des entreprises susceptibles de flécher leur contribution vers l'Ecole et de fidéliser leurs versements est un des moyens pour retrouver une marge de progression sur cette catégorie de recettes et en sécuriser le montant annuel, dont les variations sont un facteur d'incertitude nuisant à la programmation budgétaire de l'établissement.

Outre les pistes envisagées par la FEMIS (augmenter le montant des fonds libres des organismes collecteurs, élargir le cercle des entreprises versant des fonds fléchés et convaincre celles qui versent déjà d'augmenter la part de leurs versements à la FEMIS), les rapporteurs estiment que l'Ecole devrait accentuer sa communication auprès des entreprises sur le sujet, notamment en ouvrant une page Internet consacrée à la taxe d'apprentissage sur son site comme l'ont fait de nombreuses autres écoles et sensibiliser aussi les associations professionnelles, comme les syndicats d'entreprises de production qui se sont déclarés prêts à relayer largement et visiblement l'information auprès de leurs membres.

Les industries techniques et les banques du cinéma et de l'audiovisuel pourraient être également sollicitées. De même l'ouverture d'une nouvelle formation au scénario de séries devrait permettre de mieux sensibiliser l'ensemble des diffuseurs télévisuels à la possibilité de flécher une partie de leur contribution vers la FEMIS, puisque pour le moment seule France télévisions agit substantiellement en ce sens. Et il serait dans la logique des choses que d'autres diffuseurs liés d'une manière ou d'une autre au développement de l'industrie cinématographique et de la création audiovisuelle apportent une contribution d'une égale importance - toutes proportions gardées- que celle de France télévisions, à la FEMIS.

Le recrutement en 2012 d'un contrôleur de gestion (poste créé par redéploiement), chargé, entre autres d'optimiser les recettes de taxe d'apprentissage et de relancer la prospection des entreprises devrait déjà porter ses fruits sur la collecte 2013 dont le montant sera connu en juillet prochain.

La sensibilisation des Organismes collecteurs de taxe d'apprentissage (OCTA) en région paraît aussi une bonne piste, néanmoins il faudrait qu'elle s'accompagne d'une meilleure communication de l'École sur la diversité géographique de l'origine de ses élèves, et aussi sur une offre plus dynamique de formation continue en régions, comme cela a été initié en région Aquitaine. Il y a là, on y reviendra, un gisement potentiellement important de ressources.

Si, sur la répartition des fonds libres, l'action politique du ministère ne peut guère être sollicitée et mobilisée que dans une démarche d'ensemble concernant l'accès au produit de la taxe d'apprentissage de tous les établissements d'enseignement supérieur culture, en revanche une collaboration étroite avec le CNC sur ce sujet pourrait permettre d'envisager de sensibiliser toutes les entreprises bénéficiaires de subventions du Centre à l'intérêt et à l'utilité pour elles de flécher leur contribution vers l'École. Un récent rapport de l'IGAC proposait ainsi pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur culture, qu'une charte du partenariat décrivant les possibilités de mécénat ou les contributions de taxe d'apprentissage soit systématiquement remise aux entreprises adjudicataires de marchés conclus avec l'OPPIC<sup>18</sup>. Sur ce modèle, on pourrait suggérer que le même type de charte soit communiqué à l'ensemble des entreprises bénéficiaires du compte de soutien du CNC.

Le CNC pourra par ailleurs se mobiliser aux côtés de la FEMIS pour inciter les OCTA à rééquilibrer leur répartition de taxe en faveur de l'École, notamment pour financer ses nouveaux projets.

#### III- 4- Développer l'offre de formation continue :

Une des ressources à partir desquelles l'École pourrait dégager les moyens de son développement et de l'actualisation de ses programmes pédagogiques est la formation continue.

Inscrite dans les missions fondamentales de l'établissement, celle-ci n'a jamais vraiment pris la part ni la place qu'elle devrait avoir dans les activités de l'École et dans ce qu'il faut bien appeler la valorisation de sa marque et de son savoir-faire, qui incontestablement donneraient à la FEMIS un avantage majeur sur ses concurrents dans ce domaine.

D'autant que le bilan des quelques rares et timides incursions de l'École dans ce secteur d'activités est estimable :

-« L'atelier Scénario » qui, depuis 1996, accueille 21 stagiaires déjà professionnels âgés de plus de 27 ans sur sélection<sup>19</sup>, pour trois jours de cours mensuels (244 h au total) comprenant un atelier d'écriture, des séances d'analyse des travaux des stagiaires et des rencontres avec des professionnels. Depuis 2001 une formule similaire, « L'atelier documentaire » est proposée pour le documentaire (406 heures). Ces formations sont financées par l'AFDAS.

---

<sup>18</sup>Rapport IGAC, « L'évaluation des recettes tirées de la taxe d'apprentissage par les établissements d'enseignement supérieur culture » Jean -Marc Lauret, juin 2012

<sup>19</sup> Les rapporteurs à cet égard s'interrogent à nouveau sur la nécessité d'organiser la sélection des candidats à une formation continue par un concours en trois épreuves (dont une épreuve sur table) ce qui alourdit sans doute inutilement le coût global de la formation, l'examen du dossier du candidat et un entretien pouvant suffire à assurer un filtrage des candidatures.

-La formation continue proposée dans le secteur de l'exploitation depuis maintenant trois ans rencontre un vrai succès auprès des entreprises partenaires.

-Des formations sur mesure, comme le stage d'initiation à l'adaptation de romans jeunesse en association avec La Charte et la Société des gens de lettres.

-De même la longévité et la reconnaissance au plan européen de la formation « Archidoc » sur un terrain qui est pourtant un des domaines de prédilection de l'INA, et le soutien constant que lui a apporté le programme MEDIA attestent de l'image de marque positive de la FEMIS sur l'offre de formation continue au plan européen. La même remarque pourrait être faite pour « L'atelier Masterclass » et la formation « European Film School Network ».

Toutefois, compte tenu de la très large palette des compétences pédagogiques développées à la FEMIS, l'École pourrait trouver dans la formation continue un moyen d'accroître sensiblement ses recettes propres tout en contribuant au perfectionnement des professionnels des secteurs du cinéma et de la télévision, parmi lesquels la demande est importante et constante, du fait même de la croissance et des mutations que connaissent ces secteurs. En témoigne d'ailleurs la multiplication des offres de formation émanant du privé (Dixit, par exemple) ou du secteur public (Institut national de l'audiovisuel) dont le succès est manifeste. L'accompagnement de la validation des acquis de l'expérience (VAE) pourrait aussi entrer dans le champ des activités de la FEMIS.

Un récent rapport portant sur « L'avenir à 10 ans des industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel »<sup>20</sup> remis au Président du CNC, insiste sur l'importance et l'urgence de la demande de formation permanente dans le secteur : « *La formation permanente est un enjeu clé. Beaucoup de professionnels tirent des sonnettes d'alarme: « on a une très forte ingénierie sur la formation initiale, il faut en revanche mettre l'accent sur la formation continue. Les personnels techniques un peu anciens sont ou vont être anéantis par ce qui arrive. L'Angleterre est beaucoup plus proactive »; « on ne peut pas vouloir attirer des tournages simplement sur la création de l'outil. Les techniciens ont besoin de formation qui vont des compétences les plus pointues à d'autres aussi élémentaires que parler anglais ».* ».

Il serait dans les missions du CNC d'encourager toutes les initiatives utiles en formation continue et de solliciter en ce sens la FEMIS, en lui donnant les moyens de mener cette nouvelle politique éventuellement, en collaboration, pour certains champs, avec la CST.

Des entretiens qu'ils ont eus avec les responsables de l'École, les deux rapporteurs sont convaincus que la FEMIS demeure très en retrait de ce qu'elle serait en mesure de proposer en termes de formation continue; et que la valorisation de ces activités n'est curieusement pas sa priorité.

Ainsi, les recettes tirées de la formation continue (sous forme de frais de scolarité) dans le budget (EPRD 2013) de l'École (387 K€) demeurent modestes au regard du coût estimé de ces formations (315 K€) ne permettant pas à l'école de considérer cette activité comme génératrice de ressources.

De fait il semble que les tarifs pratiqués par la FEMIS soient inférieurs à ceux du marché. Au total, la formation continue représente selon les années environ 7% des recettes annuelles de l'École alors que l'INA, certes depuis longtemps engagé dans la formation

<sup>20</sup> Rapport de Jean-Frederick Le Pers et Jean-Noël Portugal, CNC janvier 2013

professionnelle aux métiers de l'audiovisuel y réalise 15% de ses recettes avec un chiffre d'affaires de 5,7 M€, un catalogue riche de 340 formations et stages et un taux de renouvellement de 30% de l'offre de formation en 2011 répondant donc à une demande forte du secteur pour laquelle la structure « INA Expert » a été créée.

Or La FEMIS ayant besoin de ressources nouvelles, il faut qu'elle envisage différemment son approche de la formation continue qui est l'une des voies par lesquelles elle pourrait être susceptible d'accroître ses recettes propres. D'autant que son décret statutaire et son statut d'EPIC ne peuvent que faciliter cette orientation.

Comme on l'a déjà indiqué, il est regrettable que dans un domaine comme la formation au scénario de séries TV, la FEMIS n'ait pas envisagé de lancer quasi-simultanément ses programmes de formation initiale et continue, reportant le second dans un délai de deux ans. Preuve s'il en est que sa stratégie dans ce domaine reste à construire.

La demande de formation est également importante en région, et au regard du niveau désormais élevé d'engagement financier de celles-ci dans la production cinématographique et audiovisuelle, qui s'élève à près de 64 M€ en 2012, la FEMIS devrait proposer plus activement et plus systématiquement une offre de partenariat à plusieurs des 25 régions qui sont déjà dotées d'un fonds de soutien et qui expriment des besoins de formation de leurs professionnels au plan local. Des partenariats existent avec certaines régions (Aquitaine, Provence-Alpes-Côte d'Azur, région Ile de France) mais ils mériteraient d'être encore développés, pérennisés et élargis à un cercle plus vaste de partenaires régionaux.

De même l'intéressante formation d'« Initiation au cinéma », à l'origine créée pour les cadres du CNC et les conseillers cinéma -audiovisuel des DRAC pourrait être relancée, et le cercle des bénéficiaires élargi auprès d'autres institutions (ministères, établissements publics) ou entreprises ayant des liens directs ou indirects avec le cinéma et l'audiovisuel pour la formation de leurs cadres.

*Dans cette perspective il serait sans doute nécessaire que l'École accorde une importance plus appuyée qu'elle ne le fait actuellement aux opportunités de développement de la formation continue dans ses domaines de compétence et soit encouragée dans cette voie par le CNC. Cette orientation devrait être clairement marquée dans le futur contrat d'objectif de la FEMIS.*

*L'École pourrait envisager la création d'une filiale qui se consacrerait à cette activité, ou au minimum, la replacer plus au centre de son organigramme, sous la tutelle du directeur des études - afin d'étudier les conditions optimales d'une complémentarité organisationnelle entre la formation initiale et la formation continue - appuyé, sur ce dossier, d'un cadre de haut niveau chargé du développement des activités commerciales de l'École, fonction qui reste à créer mais dont la FEMIS a certainement besoin.*

### III- 5- Multiplier les partenariats avec les entreprises :

Un des paradoxes de la FEMIS est le contraste important qui demeure entre la reconnaissance de l'excellence de sa formation par les milieux professionnels et les entreprises du secteur de l'audiovisuel et du cinéma (production, exploitation, industries techniques) ainsi que la participation aux formations dispensées par l'École de collaborateurs de ces entreprises et le relativement faible niveau de partenariat conclu entre l'école et les entreprises du secteur.

Ce paradoxe peut s'expliquer historiquement par l'autonomie relative dans laquelle l'École a toujours souhaité se trouver pour ce qui concerne la production des films des élèves, à l'exception des tirages et travaux de laboratoire.

Aujourd'hui encore, le plan d'équipement numérique est destiné entre autres, à permettre à l'École d'éviter le plus possible le recours à des travaux extérieurs pour la production des travaux et exercices d'élèves.

A cet égard il serait intéressant de procéder à une analyse et une évaluation précises des coûts de production des différents films et exercices inscrits au programme pédagogique des élèves, dans l'ancien régime argentique et dans le nouveau régime numérique, ce qui encore une fois suppose l'établissement d'un outil de comptabilité analytique.

Néanmoins, l'École demeure dans un lien étroit avec les entreprises du secteur - à la fois pour l'accueil des stagiaires, pour son équipement en matériel (les quelques partenariats engagés avec des fabricants pour l'acquisition et/ou le prêt de caméras sont une piste à développer) pour les prestations effectuées dans le cadre des exercices pédagogiques - qui devrait faire l'objet d'une formalisation de type « contrat de partenariat » avec nombre d'entreprises du secteur<sup>21</sup>.

Les contrats de partenariat pourraient porter sur les versements de taxe d'apprentissage et la quote-part revenant à la FEMIS, l'accueil de stagiaires, la définition de formations continues « sur mesure », etc..<sup>22</sup> L'ouverture prochaine du département création de séries télévisuelles devrait être l'occasion pour l'École de proposer de tels contrats aux diffuseurs. Cette stratégie suppose là encore d'être portée et suivie au sein de l'École par un cadre de haut niveau dont ce serait l'une des attributions.

### III- 6- Valoriser la marque FEMIS :

L'École ne valorise pas suffisamment sa marque. Alors que son statut d'excellence lui est rarement contesté et que l'investissement de l'Etat demeure très élevé pour maintenir ce niveau, au terme de ses vingt-six ans d'âge et de son millier d'étudiants formés à une dizaine de métiers, la FEMIS ne valorise pas encore assez son image de marque qui pourrait cependant, pour elle, induire de potentiels retours sur investissement. Cela lui permettrait d'accroître la part de ses recettes propres afin d'assurer son développement et sa diversification, ne serait-ce que pour couvrir plus complètement le champ des missions qui lui sont dévolues au delà de celles qu'elle a poursuivies jusqu'à présent.

Cela peut se traduire par une valorisation active de son patrimoine immatériel et de son savoir-faire, et dans une moindre mesure, de ses infrastructures.

La FEMIS tirerait certainement avantage à développer aussi son action internationale dans le but d'exploiter au mieux l'image positive qui est la sienne au plan mondial.

Ainsi une prospection plus active serait sans doute susceptible de relancer l'offre de formation « sur mesure » dans des pays ou pour des institutions étrangères désireuses de

<sup>21</sup> Le partenariat conclu avec la PROCIREP pour le financement de films de fin d'études est une formule intéressante permettant d'associer un partenaire extérieur (en l'occurrence ici les fonds de la copie privée gérés par le PROCIREP) à la production des films d'élèves. Des partenariats du même type pourraient être explorés avec la SACEM, l'Adami etc..

<sup>22</sup> A cet égard l'accord de partenariat qui a été proposé par la société Eclair à la FEMIS en 2011, mais qui, à ce jour, n'est toujours pas conclu, est une piste intéressante.

bénéficiaire du savoir-faire de la FEMIS. Les demandes formulées en ce sens par certains pays (notamment le Qatar) ne devraient pas rester sans réponse, car elles peuvent être à l'avenir une des dimensions du développement de l'École. De même, la formation continue au plan européen dans des domaines où la FEMIS pourrait avoir une initiative correspondant à une attente (par exemple la formation à la série TV) et l'élaboration (conjointement avec d'autres écoles européennes) de propositions de formations dans le cadre de l'élaboration du nouveau programme « Europe créative » (2014-2020) de l'Union européenne devraient être un des axes prioritaires de la stratégie internationale de l'École.

Par ailleurs, parallèlement à l'organisation de stages et de programmes d'échanges pour les étudiants, l'École pourrait aussi recourir plus qu'elle ne le fait à l'invitation de professeurs et d'enseignants d'écoles étrangères (éventuellement sur la base d'une réciprocité bien que cela soit complexe du fait de l'absence de corps enseignant à la FEMIS, mais cela devrait être envisageable dans le cadre du PRES PSL auquel la FEMIS a adhéré). Dans le même ordre d'idées, le CNC pourrait plus systématiquement qu'il ne le fait mettre à profit les clauses de certains des accords de coopération cinématographique conclus avec des pays étrangers pour associer la FEMIS aux entretiens bilatéraux qu'il mène avec ses partenaires aux fins de développement des actions de coopération <sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Par exemple l'article 10 du traité Franco-Italien et l'article 9 du traité Franco-Allemand.



## Conclusion

La FEMIS connaît depuis trois ans maintenant un vaste mouvement de modernisation tant de sa pédagogie que de ses moyens. L'époque des crises et des turbulences est révolue et les étudiants travaillent sereinement dans un cadre d'études en cours de rénovation, en étant conscients de la qualité de l'enseignement et du cadre de travail qui leur sont procurés, même s'ils formulent volontiers des suggestions, souvent pertinentes, sur l'amélioration de leur cursus. Les relations avec leur directeurs d'études sont bonnes.

Les changements intervenus récemment dans la tutelle de l'établissement ont certainement été décisifs pour permettre à l'École de franchir un nouveau cap : sa remise à niveau sur le plan technologique était indispensable et est l'un des gages de la crédibilité et du maintien de l'excellence de sa formation.

Les décisions prises à cet égard par la tutelle pour la mise aux normes techniques de l'École étaient parfaitement justifiées et doivent être prolongées par un nouveau soutien exceptionnel pour la rénovation en cours de l'offre pédagogique qui se traduira par l'ouverture du département séries télévisuelles. La poursuite d'une réflexion de fond et d'ajustements de la formation des élèves-réalisateurs s'imposent également qui pourrait déboucher sur un remodelage important de l'organisation d'ensemble de la scolarité, tant cette formation est centrale dans la conception actuelle des études. Or c'est aussi celle dont les résultats sont apparemment les moins tangibles.

Toutefois, il importe qu'à la faveur de l'élaboration et de la conclusion d'un contrat d'objectifs une négociation s'instaure entre l'École et sa tutelle, principalement le CNC, pour donner désormais à La FEMIS les moyens de développer et d'accroître ses ressources propres, ce qui est indiscutablement son point actuel de fragilité qui l'expose à une concurrence forte et à une dépendance accrue à l'égard de subventions n'ayant pas vocation à progresser sensiblement dans le contexte budgétaire actuel.

L'École devra aussi, dans cette démarche contractuelle, s'engager à mettre en place les outils de gestion et de prévision qui lui manquent encore, notamment un instrument d'analyse fine de l'insertion professionnelle des diplômés et anciens élèves, ainsi que les outils internes d'évaluation de l'impact de ses programmes pédagogiques et élaborer une stratégie sur la poursuite de la modernisation de son enseignement.

Enfin la FEMIS comme le CNC doivent tirer profit d'une relation désormais plus étroite pour exploiter au mieux toutes les synergies possibles qui peuvent s'inscrire dans le cadre d'une meilleure prise en compte par le Centre national du cinéma et de l'image animée, de la formation comme un des éléments-clés de la politique du cinéma.

## ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 2 : Observations de la direction générale de la FEMIS sur le rapport provisoire et réponse des rapporteurs

Annexe 3 : Décret statutaire

Annexe 4 : Organigramme de la FEMIS

Annexe 5 : Budget (EPRD 2013)

Annexe 6 : Statistiques du concours d'entrée

Annexe 7 : Tableaux chronologiques des évolutions

## **Annexe 1**

### **Liste des personnes rencontrées**

## Liste des personnes rencontrées

### 1- FEMIS

Raoul Peck  
Président

Marc Nicolas  
Directeur général

Elisabeth Ledanois  
Directrice administrative et financière

Marc Urtado  
Directeur technique

Pascale Borenstein  
Directrice des relations extérieures

Frédéric Papon  
Directeur des études

Isabelle Pragier  
Directrice adjointe des études

Jean-Marc Vernier  
Chargé de mission et responsable des concours

Edith Rodier  
Agent comptable

Arielle Pannetier et Julie Tingaud  
représentantes du personnel au CA

Clémence Diard, François Peyroux, Patrick Wittenez, Maxime Roy  
Représentants des étudiants

Etudiants :  
Marion Bernard, Juliette Grimont, Raphaël Vandebussche, Clément Schneider, Louise Le  
Bouc Berger

Isabelle Marina Mediavilla, Georges Prat  
Représentants des intervenants

Jacqueline Borne, Valérie Degraef, Alain Figeac, Jacques Pedroso  
Représentants du personnel

### **Directeurs de département**

Alain Bergala  
Directeur du département analyse et culture cinématographique

Philippe Lasry et Yves Thomas  
Directeurs du département scénario

Yves Caumon et Emmanuel Finkiel  
Directeurs du département réalisation

Pascal Caucheteux et Christophe Rossignon  
Directeurs du département productions

Jacqueline Borne  
Directrice adjointe

Pierre-William Glenn et Jean-Jacques Bouhon  
Directeurs du département image

Jean-Pierre Laforce  
Directeur du département son

Jacques Comets  
Directeur du département montage

Anne Seibel  
Directrice du département décor

Donatienne de Gorostarzu et Zoé Zurstrassen  
Directrices du département scripte

Dominique Erenfrid, Jean-Michel Rey  
Directeurs du département distribution/exploitation

### **Membres du conseil d'administration**

Radu Mihaileanu  
réalisateur

Karim Dridi  
réalisateur

Manuel Alduy  
Directeur du cinéma, Groupe Canal+

Pascal Breton,  
Directeur de Marathon Images

## **CNC**

Eric Garandeau,  
Président

Audrey Azoulay  
Directrice générale déléguée

Aude Accary- Bonnery  
Directrice financière et juridique

Laurent Vennier  
Chef du service des financements

Guillaume Blanchot  
Directeur de l'audiovisuel et de la création artistique

Ludovic Berthelot  
Directeur-adjoint

Marie-Françoise Rivet  
Chef de mission du Contrôle Général

Valentine Roulet  
Chef du Service de la création

### **Ministère de la culture et de la communication**

Alain Auclair  
Ancien Président de la FEMIS

Astrid Brandt-Grau  
Chef du Département de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie  
Secrétariat général

Carole Alexandre  
Adjointe au chef de département

Roland Husson  
Sous-directeur, direction de l'audiovisuel  
Direction générale des médias et industries culturelles

Cécile Brosset  
Bureau des opérateurs  
Secrétariat général

### **Professionnels**

Fabrice de la Patellière  
Directeur de la fiction de Canal+

Philippe Bonny  
Président directeur général de M6 Films

Anne Holmes  
Directrice de la fiction de France 3

Jeanne Labrune  
Réalisatrice

Stéphane Le Bars  
Délégué général de l'Union syndicale de la production audiovisuelle

Laetitia Masson  
Réalisateur, ancienne élève de la FEMIS

Bertrand Van Effenterre  
Réalisateur

François Luciani  
Réalisateur

Malina Detcheva  
Scénariste, ancienne élève de la FEMIS

Alain Rocca  
Producteur

Harold Valentin  
Producteur

Jacques Fansten  
Président de la SADCD (Société des auteurs et compositeurs dramatiques)

Claire Lemaréchal  
Scénariste, administratrice de la SACD

Franck Philippon  
Scénariste, administrateur de la SACD

Véronique Perles  
Directrice des relations auteurs SACD

Marc Missonnier  
Président de l'APC (Association des producteurs de cinéma), ancien élève de la FEMIS

Jacques Peskine  
Président de la FESAC (Fédération des entreprises du spectacle vivant, de la musique, de l'audiovisuel et du cinéma).

Thierry Boscheron  
Réalisateur, ancien élève de la FEMIS

Christelle Gonnard,  
Présidente de la guilde des scénaristes

Sylvie Coquart  
Vice-présidente du répertoire cinéma de la guilde

Guilhem Cottet,  
Délégué général de la guilde française des scénaristes

Stéphane Le Bars, Harold Valentin, Philippe Alessandri et Mathieu Viala  
Union syndicale de la production audiovisuelle

Eve-Marie Cloquet  
Directrice de l'action culturelle à la SCAM (Société civile des auteurs multimédia)

Philippe Desmoulins  
Gaumont

Eléonore de Lacharrière et Elise Longuet  
Fondation culture et diversité

Francine Levy  
Directrice générale de l'école Louis Lumière

Serge Schick  
Directeur délégué à l'enseignement, à la recherche et à la formation à l'INA

Thierry Forsans  
Président directeur général des laboratoires Eclair

Idzard Van der Puyl  
Directeur général de la Procirep



## **Annexe 2**

**Observations de la direction générale de la FEMIS  
sur le rapport provisoire et réponse des rapporteurs**

**Observations de la direction générale de la FEMIS sur le rapport provisoire  
et réponses des rapporteurs**

| Observations FEMIS   | Réponses des rapporteurs   |
|--|--|
| <p>Ce rapport, très positif pour La Fémis, ne soulève aucun point de mise en cause de pratiques de l'École qui appellerait une "réponse" et encore moins une "défense" de l'École. Les remarques qui suivent sont donc, hormis le point 5, assez rapides et les vraies discussions ou remarques devront suivre l'achèvement officiel de cette mission et se dérouler dans le cadre normal de la tutelle de l'École et certaines pourront trouver un écho devant les instances statutaires de l'École.</p> <p>1. Il convient de relever tout d'abord que le rapport valide - et salue en de nombreux endroits - la stratégie suivie par l'École au cours des dix dernières années : extension du champ de la formation initiale au-delà du champ habituel des écoles de cinéma (distribution/exploitation en 2003, séries télévisées en 2013), vigoureux développement international tant par des accords pérennes d'échange d'étudiants que par d'autres coopérations (ateliers communs pour étudiants de plusieurs écoles, séminaire annuel de directeurs d'école aux fins de réflexion pédagogique), institution de stages pour tous les étudiants, renforcement de l'enseignement de direction d'acteurs, lancement d'une action pour l'égalité des chances face aux concours des candidats issus de milieux défavorisés, création de ressources propres par la vente de prestations d'enseignement initial, création de nouvelles formations continues.</p> <p>Face à cet appui général, source de satisfaction pour l'ensemble de l'École, on serait bien ingrat de regretter que d'autres points de mobilisation continue de l'École n'aient pas été relevés au nombre des progrès accomplis par l'École depuis la dernière visite de l'IGAC en 1999 pour sortir des particularismes qui ont marqué les premières années de La Fémis. Ils se sont exercés en particulier dans le sens d'une modernisation et d'une normalisation tout à la fois de son fonctionnement institutionnel, de ses procédures de travail et de l'accomplissement de ses missions de formation.</p> <p>On peut ainsi citer : la réforme des statuts en 2006 qui a fait revenir l'École au projet de statuts envisagé en 1998 (un président du Conseil d'administration artiste) mais qui n'avait pas pu être atteint en raison d'une erreur de rédaction de la loi de 1996 ; le point de réforme des statuts qui a permis que le Conseil professionnel, instance non réunie pendant de nombreuses années, trouve une composition qui autorise son fonctionnement normal</p> | <p>Les rapporteurs insistent tout en approuvant globalement les remarques formulées au point 1 sur le fait que la communication de l'École vers l'extérieur est en cours d'amélioration mais doit être très largement repensée notamment avec des outils plus modernes : site web enrichi et amélioré, usage des réseaux sociaux en particulier.</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>et régulier depuis 5 ans ; l'harmonisation progressive des concours, importante pour l'unité du groupe des étudiants ; l'harmonisation de l'organisation des départements "décor" et "scripte" avec celle des autres départements d'enseignement ; l'important travail de modernisation de la gestion (financière, RH, sécurité, ...) par la création d'une direction administrative et financière ; le renforcement du lien avec les intervenants pédagogiques ; l'amélioration de la cohésion interne de l'École notamment par la coopération renforcée de la direction des études et de la direction technique ; l'amélioration de la communication interne et externe de l'École (newsletter mensuelle, création du Livret de l'étudiant, rénovation du Rapport d'activité annuel, création d'un nouveau site web) ; l'action en direction des anciens étudiants (projection mensuelle d'avant premières, réalisation de deux annuaires en 10 ans, création en cours d'une association) ; pour n'en citer que quelques-unes.</p> <p>À cet ensemble s'est ajoutée la préoccupation permanente de faire tenir ensemble l'École, de rassembler des communautés qui ont toutes leur vision de l'École (personnel, intervenants, étudiants, directeurs de département). Sur ce point, il faut souligner l'action décisive du président du Conseil d'administration Raoul Peck, dès sa nomination, pour apaiser l'École après la crise de 2009. De même qu'il faut souligner son implication constante dans la vie de l'École et sa participation active aux choix et actions importants des trois dernières années (et à venir). Il a ainsi contribué à redéfinir la fonction de président de l'École d'une manière qu'il faudra prendre en compte pour le futur.</p> <p>Enfin, on insistera sur un point en particulier, peu noté quoiqu'essentiel pour expliquer La Fémis d'aujourd'hui et qui a fait l'objet d'une attention constante ces dernières années : la systématique ouverture de l'École à des intervenants nouveaux, choisis dans toutes les tendances du cinéma français pour favoriser une formation des étudiants aussi diverse et libre que possible.</p> <p>2. Le rapport souligne la réussite des changements de programmes intervenus ces dernières années et reprend sur de nombreux autres points - pour les appuyer - la plupart des projets actuels de l'École tels que les rapporteurs ont pu les entendre évoquer par l'équipe de direction de l'École lors de leurs entretiens et qui sont pour beaucoup en cours de réalisation : dans l'ordre de récapitulation des "recommandations" de la page 6 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- création d'un Conseil scientifique (4)</li> <li>- mise en place d'une comptabilité analytique (6)</li> <li>- nécessité d'un allègement des programmes de la</li> </ul> | <p>Sur le renouvellement des intervenants, certains directeurs de département ont regretté de ne pas suffisamment pouvoir faire appel à des grands talents du cinéma français (comédiens notamment) du fait de la rigidité des plannings qui leurs sont imposés, s'agissant d'artistes dont les emplois du temps sont tels qu'il faut assez de souplesse dans la gestion du temps pour pouvoir les solliciter.</p> <p>Les rapporteurs se réjouissent de l'adhésion franche et résolue de la direction générale de l'École à ce programme d'action et insistent sur la nécessité de le mener à un rythme constant et rapide, en ayant soin d'éviter qu'il ne s'écoule plus de cinq ans entre l'énoncé d'un projet et sa réalisation (comme ce fut le cas pour l'ouverture d'un département consacré aux scénarios de séries de fictions télévisées).</p> |
|--|---|

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <p>formation initiale (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- intégration de l'anglais dans la formation de façon durable (9)</li> <li>- intégration d'enseignements juridiques de base dans la formation de tous les étudiants (10)</li> <li>- renforcement de l'enseignement des effets spéciaux (11)</li> <li>- renforcement de la culture internationale des étudiants (12)</li> <li>- intensification des échanges internationaux (13)</li> <li>- projet de création d'une formation continue dans le domaine des séries (17)</li> <li>- renforcement accru des liens avec les intervenants (19)</li> <li>- renforcement des moyens consacrés au suivi des anciens élèves (21)</li> <li>- développement de relations de partenariat avec les diffuseurs à l'occasion de l'ouverture de la formation "séries" (23)</li> <li>- prospection de clients à l'étranger auxquels proposer le know-how de l'École (24)</li> <li>- accroissement de l'invitation d'enseignants étrangers (25)</li> </ul> <p>3. En de nombreux points du document, les rapporteurs insistent par ailleurs sur deux points très importants dont la direction de l'École n'a cessé d'essayer de convaincre ses tutelles au cours des dernières années : l'École doit pouvoir disposer de ressources propres supérieures et pour les créer renforcer son équipe de direction de manière à accroître sa capacité de développement d'activités productrices de ressources. Le rapport reprend en effet en de nombreux passages le constat que l'École souffre aujourd'hui d'un manque de force de travail en ce domaine, en particulier d'un directeur général adjoint (ainsi que - cf recommandation 3 - d'un cadre de haut niveau chargé du développement des activités commerciales de l'École").</p> <p>Le programme d'action en ce sens existe en effet depuis plusieurs années (Cf. la note de 2007 sur l'évolution à moyen terme des finances de l'École dans le cadre de la RGPP qui en faisait l'analyse complète, suivie d'interventions répétées auprès du cabinet des ministres entre 2007 et 2012).</p> <p>Tout juste serait-on tenté de rajouter à cette préconisation, essentielle en effet, la nécessité</p> | <p>Pas d'observation</p> |
|---|--------------------------|

|   |   |
|---|---|
| <p>aussi que l'École dispose de quelques crédits de développement comme elle l'a souvent plaidé (en particulier de crédits d'études et de missions d'assistance ponctuelle, notamment pour la conquête de "marchés" étrangers).</p> <p>4. Rares sont les points sur lesquels les recommandations des rapporteurs divergent de positions actuelles de l'École. Pour l'essentiel de ceux-ci, la lecture qu'en fait la direction de l'École renvoie à un probable manque de temps pour les rapporteurs pour apprécier la portée de leur suggestion.</p> <p>Il s'agit en particulier des propositions concernant les études (la possibilité pour un étudiant de changer de département en fin de première année, en contradiction avec l'organisation actuelle qui organise la sélection et donc leur égalité sur le principe du choix du département d'enseignement lors du concours), les concours (la suppression de l'épreuve écrite du concours "séries", alors que c'est l'une des deux seules épreuves de ce concours qui se distingue déjà des autres qui en comportent entre trois et cinq) ou l'association des anciens étudiants (qui pour exprimer un <i>affectio societatis</i> fort et clair devrait se limiter aux seuls anciens étudiants et non pas comme il est suggéré réunir d'autres personnes de l'École - personnel, intervenants, ou « amis »).</p> <p>5. Enfin, le rapport comporte quelques inexactitudes ou imprécisions factuelles qu'il est nécessaire de signaler dans cette phase où le rapport est encore provisoire (dans l'ordre d'apparition dans le rapport) :</p> <p>-p.10 : le président du Conseil d'administration de l'École n'a pas « pris en charge le testament de son prédécesseur » car il n'en partageait pas nombre des conclusions. Par ailleurs, la création d'un binôme à la direction des études ne résulte pas de ce rapport - qui faisait des propositions d'organisation très différentes qui n'ont pas été retenues - elle résulte d'une décision prise pendant le processus de recrutement du directeur des études</p> <p>-p.16 : depuis la réforme de 2006, l'École n'a plus de Conseil d'orientation composé de deux collèges. Elle dispose d'un Conseil professionnel et d'un Conseil pédagogique, qui sont deux instances distinctes composés pour l'essentiel de membres du Conseil d'administration, la première jouant un rôle d'instance de consultation "externe", la seconde d'instance de consultation "interne".<br/>Le premier est composé du président du C.A, du directeur général, du directeur des études, des 12</p> | <p>Les rapporteurs maintiennent l'idée d'apporter plus de souplesse dans l'organisation des études, et souhaitent qu'un étudiant puisse, selon des conditions strictement définies, changer éventuellement de département. En ce qui concerne le concours, l'organisation d'une sélection à l'entrée d'une formation destinée à des étudiants ayant jusqu'à trente ans, et donc déjà expérimentés ou diplômés ne devrait pas obligatoirement être calquée sur les épreuves d'un concours de niveau bac plus deux, ni comporter nécessairement d'épreuve écrite sur table.</p> <p>La création d'une association des amis de la FEMIS n'a pas vocation à remplacer une association des anciens élèves, mais permettrait de fédérer tous ceux qui ont pour l'école un attachement particulier, parce qu'ils y ont suivi des études, parce qu'ils y ont été intervenants ou parce qu'ils considèrent tout simplement qu'elle est un pôle d'excellence dans le domaine du cinéma.</p> <p>Remarque intégrée dans la version définitive du rapport.</p> <p>Le rapport Miller a cependant bien préconisé la création de postes d'adjoints à la direction des études.</p> <p>Remarque intégrée dans la version définitive du rapport</p> |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| <p>personnalités désignées par le Ministre comme membres titulaires et suppléants du Conseil d'administration et des 4 élus titulaires et suppléants représentant les intervenants pédagogiques au CA.</p> <p>Le second a vu sa composition revue en juin 2009 dans le cadre des décisions prises en concertation avec les étudiants et les directeurs de département pour assurer une représentation meilleure des étudiants dans les instances de l'École et surtout permettre un fonctionnement harmonieux de cette instance de concertation interne. Le nouveau Comité pédagogique ne comporte qu'une dizaine de membres (le président du C.A, le directeur général, le directeur des études, 4 étudiants, 4 directeurs de département) au lieu de près de 30 pour le Conseil pédagogique (le directeur général, le directeur des études, 20 directeurs de département, 4 responsables d'année, 4 étudiants).</p> <p>Notons que ces réformes de 2006 et 2009 ont permis un fonctionnement réel et harmonieux de ces deux instances alors que les deux qui les ont précédées ne fonctionnaient que mal (le Collège pédagogique, très nombreux et où la parole des étudiants était diluée) et ou pas du tout (le Collège professionnel réuni une ou deux fois seulement entre 1998 et 2004, année de lancement de la réforme des statuts).</p> <p>- p.20 : le rapport fait référence à une structure de budget de l'École Louis Lumière manifestement erronée. Probablement par oubli de deux postes très importants de ce budget, pris en charge directement par le MESR mais qui n'apparaissent pas dans la plupart des documents : les dépenses de personnel permanent (y compris enseignant, cette école assurant la majeure partie de ses enseignements avec des enseignants permanents) et les dépenses de loyer (il n'y en avait aucune à Marne-la-Vallée, le bâtiment appartenant à l'État, il y en a Saint-Denis). Le point serait mineur si cet oubli ne concernait deux postes très lourds et qui sont à La Fémis les plus lourds puisqu'ils représentent ensemble près de 75% du budget de fonctionnement de l'École. Il est probable que la représentation des comptes après correction donnerait une situation voisine pour les deux écoles voire plus favorable pour La Fémis quant au poids des financements autres que les subventions du Ministère de tutelle.</p> <p>- p.22 : la présentation de la direction des études semble limiter celle-ci à son directeur et sa directrice adjointe. Les responsables d'année et les directeurs de département sont pourtant sous l'autorité du directeur des études et font pleinement partie de la direction des études.</p> <p>- p.24 : la principale évolution du programme des</p> | <p>Remarque prise en compte dans la version définitive du rapport après examen approfondi du budget de l'École Louis Lumière, et au vu des précisions apportées par l'École Louis Lumière sur la présentation officielle de son budget.</p> <p>Remarque prise en compte dans la version définitive du rapport</p> <p>Remarque prise en compte dans la version définitive du rapport. Il n'en demeure pas moins que tant dans l'organisation administrative que dans la perception que les élèves ont de leur cursus, la notion de cycle a complètement disparu.</p> |
|---|---|

|  |  |
|--|--|
| <p>études du cursus principal en 2011 n'est pas comme il est écrit le remplacement des 3 cycles anciens par 4 années d'études. Ce découpage en années existait déjà et est resté proche de l'ancien. Cette évolution - très importante - est en fait plutôt à apprécier en termes de ressources humaines : aux 3 responsables de cycles (celle du 2e cycles suivait deux années) ont succédé 4 responsables d'année. Et à cette occasion les rôles ont été redistribués entre salariés ce qui a entraîné une rénovation profitable du suivi des études.</p> <p>-p.27 : les séjours des étudiants à l'étranger ne se font pas sous la forme de "stages" mais sous la forme de suivi de programmes d'enseignement d'écoles étrangères (ou de réalisation de film ou de travaux pratiques dans le cadre des échanges avec l'Argentine et la Suisse). Des stages à l'étranger sont bien envisagés pour certains départements mais n'ont pu être encore mis en oeuvre faute de moyens financiers.</p> <p>-p.28 : à la date de rédaction du rapport, l'échange avec le VGIK de Moscou n'était pas en cours de finalisation mais de réalisation. A la date présente, il a eu lieu (dans les deux sens, et avec grand succès)</p> <p>-p.42 : le projet de formation à l'écriture de séries télévisuelles a été fortement soutenu par le président du C.A. Raoul Peck mais il existait depuis 2005 et avait été exprimé publiquement par le directeur général et l'ancien président Claude Miller dès 2007.</p> <p>-p.46 : la proportion des étudiants "aidés" n'est pas de 24,4% mais de 28,3%. Le nombre de 24,4 est le pourcentage de bénéficiaires d'une bourse d'enseignement supérieur auquel s'ajoute celui de 12,2 recevant une bourse privée (d'où le nombre de 28,3 , une fois éliminés les doubles comptes)</p> <p>-p.55 : s'il est vrai que peu de ces partenariats sont formalisés dans une convention <i>ad hoc</i> (projet constant assigné à la direction technique depuis 3 ans mais que celle ci n'a toujours pas pu assurer faute de temps) il faut au contraire souligner que l'École dispose de nombreux partenariats avec les entreprises du secteur technique. Et que ceux ci se sont intensifiés de façon constante au cours de la décennie. Un document interne non publié évalue ces apports à près de 300 000 euros par an.</p> <p>Sur de nombreux autres points, le rapport comporte quelques imprécisions mais cette note n'est pas le lieu de leur énoncé. Ils seront évoqués ultérieurement avec la tutelle.</p> | <p>Au vu de la diversité du contenu pédagogique des séjours à l'étranger proposés, le terme de stage a paru un véhicule commode pour décrire cet épisode de la scolarité des étudiants même s'il ne s'agit pas toujours de stages au sens strict du terme. Dans certains cas en effet, les étudiants ne suivent pas un cycle d'enseignement déterminé dans leur établissement d'accueil mais y mènent d'autres activités.</p> <p>Remarque intégrée dans la version définitive du rapport.</p> <p>L'élaboration concrète du projet, autant qu'il puisse en demeurer des traces écrites solides telles qu'elles ont pu être présentées aux rapporteurs date bien d'une période récente, caractérisée par la présidence de Raoul Peck.</p> <p>Précision prise en compte dans le rapport définitif.</p> <p>Les rapporteurs n'ont pu tenir compte de ces éléments, n'ayant pas eu connaissance de ce document interne non publié.</p> |
|--|--|

|   |   |
|---|---|
| <p>À l'issue du constat que l'École était bien gérée et avait su augmenter ses activités plus vite que son budget, l'une des suggestions centrales du rapport est le fort développement des actions de formation continue. Cette suggestion est également en phase avec les réflexions de la direction de l'École qui a indiqué aux rapporteurs que c'était l'un des chantiers qu'elle envisageait d'explorer dans le futur. Les rapporteurs semblent y voir avec optimisme la possibilité pour l'École d'en retirer des ressources propres importantes, sans malheureusement avoir eu le temps semble-t-il de développer un début d'analyse de ce qui pouvait être attendu concrètement. L'analyse reste donc à faire.</p> <p>Sans invalider l'hypothèse bien sûr, il faut peut-être rappeler dès ce stade que la formation continue ne peut être si simplement dans l'état actuel de son organisation en France (fonctionnement encadré, financements publics ou réglementés) un domaine où des marges fortes peuvent se dégager aisément. On se rapportera à cet égard aux données qui figurent en annexe du rapport de l'IGAC récemment publié ("L'offre des établissements d'enseignement supérieur relevant du Ministère de la culture et de la communication en formation continue - État des lieux et propositions", par Jean-Marc Lauret, pages 205 et 206) qui montre que de façon écrasante les établissements d'enseignement supérieur "culture" présentent presque tous une activité déficitaire : tous ensemble ils ont en ce domaine des recettes de 11,8 Meuros pour des dépenses de 15,5 Meuros, la "marge négative" globale étant donc de près de 32%. Dans cet ensemble, La Fémis se situe parmi les établissements dont la marge négative est la plus limitée (7,3%) bien qu'elle soit l'une des écoles où cette activité est déjà la plus développée relativement. Cette position la prédispose-t-elle facilement à inverser, seule, cette tendance pour faire de la formation continue une activité productrice de moyens nets importants pour le développement de l'École ? La démonstration devra en être faite. D'autant plus que l'autre établissement de formation audiovisuelle dont la formation continue est pourtant l'une des missions historiques depuis 40 ans et qui dispose d'un très important service en ce domaine (avec un C.A. de 5,6 Meuros), l'INA, présente selon ce même rapport une "marge" déficitaire très important (31%).</p> <p>Rappelons enfin que si l'École n'a pas engagé en ce sens la réflexion qu'il convient, c'est d'une part faute de moyens humains pour le faire (cf. plus haut l'insuffisance d'encadrement et l'absence de crédits d'études) et aussi parce que la réflexion à conduire est longue et complexe puisque elle devra intégrer l'actuelle saturation des moyens physiques de l'École (bâtiment et matériels). L'analyse devra donc intégrer des hypothèses d'implantation et</p> | <p>Il n'appartenait pas aux rapporteurs, dans le strict cadre de ce rapport, de se substituer à la direction de l'École pour élaborer un plan de développement de la formation continue qui fait défaut actuellement, et la réorganisation qui doit s'ensuivre dans les services de la FEMIS. En revanche, les exemples abondent depuis plusieurs années du développement de l'offre de formation continue dans le champ d'intervention de la FEMIS, notamment par des organismes privés, ce qui atteste de la validité commerciale de ces initiatives. Les rapporteurs ont en particulier souligné l'importance stratégique qu'il y avait pour l'École à se positionner rapidement sur le marché de la formation continue des auteurs qui va se développer en 2014; la FEMIS qui semble ne vouloir s'engager dans cette voie que dans deux ou trois ans risque fort de se faire distancer sur ce terrain et de perdre ainsi une réelle opportunité de développement.</p> |
|---|---|



|   |  |
|---|--|
| <p>d'équipement entièrement nouveaux ce qui alourdira sa complexité et le temps nécessaire à sa conduite.</p> <p>7. Cette note n'est pas le lieu d'un long développement sur les questions que soulève le département réalisation de toute école de cinéma et que le rapport résume en reconnaissant d'ailleurs que son analyse est partielle et rapide. Mais quelques remarques et rappels de faits s'imposent dès ce stade afin de tempérer - et même corriger car elle est largement fautive - l'idée qui a beaucoup circulé ces dernières années et que le rapport reprend à son compte selon laquelle "les talents les plus remarquables pour leur long métrage parmi les élèves sortis de La Fémis ces dix dernières années (...) ne sont pas issus du département réalisation" (p 34). Et de faire les remarques suivantes: de méthode d'abord : pour une appréciation sérieuse et approfondie de la question soulevée au fond (le talent des différentes catégories d'étudiants à la sortie de l'École), il convient de rappeler que la réalisation de long métrage dans les 10 ans suivant la sortie de l'École n'est pas le seul critère de mesure opérant. Les exemples abondent, surtout depuis 20 ans, de cinéastes qui ont suivi un long parcours de réalisation de courts ou moyens métrages avant de passer au long. C'est vrai avec dix ans de recul, cela l'est encore plus quelques années seulement après la sortie de l'École. Et on trouve de nombreux anciens étudiants réalisateurs des dix dernières qui ont suivi ce chemin : au moins une dizaine.</p> <p>Parmi eux, plusieurs sont maintenant en phase de développement avancé d'un Long métrage (l'aide du développement du CNC ou l'obtention de l'avance sur recettes le mesurent notamment ) : cela concerne Sacha Wolff (2006), Maria Larréa (2006), Cyprien Vial (2007), Jonathan Desoindre (2008). De méthode encore ; qu'appelle-t-on "remarquables"...? Il faut ici en particulier introduire la relativité de la notion (ou en tout cas de l'identité de celui qui "remarque") pour les anciens étudiants réalisateurs étrangers. Pour n'en citer que quatre, Vladimir Petrisic (2003), de nationalité serbe a été très salué pour son premier long métrage sur la guerre en Bosnie (sélectionné à Cannes); Nikolai Khomeriki (2005), de nationalité russe, est l'un des jeunes cinéastes les plus "remarquables" dans son pays (5 longs métrages, 2 sélectionnés à Cannes, une série de 24 épisodes de prime time de la 1ere chaine de télévision russe); Kamen Kalev (2002), de nationalité bulgare, est LE jeune talent montant de son pays (2 longs métrages, 2 sélectionnés à Cannes), Eskil Vogt (2004), de nationalité norvégienne, est le co-auteur des deux derniers films, très "remarquables", de son compatriote Joachim Trier, 2 fois sélectionnés à Cannes.</p> | <p>Sur ces points, les rapporteurs maintiennent leurs observations, confortées par l'opinion de la majorité des professionnels consultés, situation assez préoccupante pour que l'on ne puisse la considérer comme un faux problème. Il demeure en effet décevant qu'au terme de plus de 25 années d'existence de l'École, qui forme six réalisateurs par an - qui plus est dans un contexte économique où l'émergence de nouveaux talents est particulièrement favorisée, tant par les institutions (premier collège de l'avance sur recettes qui soutient de 15 à 20 premiers longs métrages chaque année) que par les entreprises de production (50 à 70 premiers films sont produits chaque année depuis la fin des années 90) - la FEMIS n'ait à citer qu'un nombre si réduit d'anciens élèves réalisateurs ayant réalisé au moins un long-métrage.</p> <p>Enfin les rapporteurs, sur la question de la notoriété ou tout simplement de la traçabilité des carrières des étudiants formés par la FEMIS ont d'abord et avant tout voulu mettre l'accent sur la cruelle absence d'étude ou d'outils sérieux de suivi du devenir professionnel des étudiants, en particulier en réalisation, qui aideraient peut-être la FEMIS à nourrir sa réflexion- qui est réelle- sur la pertinence de son cursus de formation à la réalisation et de son organisation pédagogique.</p> |
|---|--|

Et d'autres vont suivre, probablement assez rapidement : Téona Grenade (2008) de nationalité géorgienne, Franco Lolli (2008) de nationalité colombienne, Linbo Wang (2013) de nationalité chinoise, qui viennent de réaliser ou vont réaliser très prochainement leur premier long métrage.

- de repère temporel : en effet, ne date pas des dix dernières années le phénomène de succès de réalisateurs qui ne sont pas issus du département réalisation, ceci est vrai depuis les débuts de l'École. On peut citer ainsi la plus célèbre des anciennes étudiantes de l'École probablement, Noémie Lvovsky (1990, département scénario), mais aussi Laetitia Masson (1992, département image), Delphine Gleize (1998, département scénario), Eve Deboise (1991, département scénario), Raja Amari (1998, département scénario), Ariane Doublet (1992, département montage)...

- de repère temporel encore : même en s'en tenant aux seuls longs métrages, nombreux sont les anciens étudiants cinéastes qui ont mis bien plus de dix ans avant d'apparaître sur le devant de la scène. Namir Abdel Messeh (2001) a mis onze ans avant de réaliser "La vierge, les coptes et moi", Emmanuelle Demoris (1990) vingt ans avant de se faire remarquer pour "Mafrouza", et à l'inverse on sait malheureusement que la réalisation d'un premier film ne suffit pas à assurer du succès ultérieur.

- enfin, il faut insister sur le cas particulier ces dernières années de la réussite rapide de plusieurs étudiants scénaristes puisque c'est à partir de ces cas que s'est répandue cette idée d'une réussite moindre des étudiants réalisateurs. Et en particulier souligner que tous ceux qui sont cités à l'appui de cette thèse (Céline Sciamma, Léa Fehner, Rebecca Zlotowski, Audrey Fouché, Elie Wajman) ont en commun d'avoir pu réaliser rapidement leur premier film à partir de leur scénario de fin d'études. Ce qui appelle un commentaire et une remarque.

Le commentaire tient au moins autant au fonctionnement du système de production français qu'au talent des étudiants. Il est en effet beaucoup plus facile pour un producteur de lancer un projet de long métrage à partir d'un scénario déjà écrit (à l'École) qu'à partir du talent repéré chez un étudiant réalisateur sur un ou deux courts métrages et de devoir financer ensuite le développement par celui-ci pendant un an au moins d'un scénario de long métrage.

La remarque concerne l'École elle-même : le phénomène ainsi décrit a été analysé dès 2008 et la décision avait été prise en 2009 d'introduire dans le programme des étudiants réalisateurs l'écriture d'un long métrage, pour leur faire appréhender cette difficulté et aussi pour les doter comme leurs camarades scénaristes de cet atout lors de leur

|   |  |
|---|--|
| <p>sortie de l'École. Le lancement du rapport Miller à l'été 2009 et les troubles qui ont suivi ont reporté à 2010 la décision et c'est donc à la rentrée 2011 qu'est intervenue cette introduction. Depuis la rentrée 2012, ce sont même deux longs métrages que les étudiants réalisateurs écrivent pendant leur scolarité. Il y a fort à parier que cette évolution invalidera rapidement la remarque citée.</p> |  |
|---|--|

## **Annexe 3**

### **Décret statutaire**

Le 3 septembre 2010

**DECRET**  
**Décret n°98-371 du 13 mai 1998 portant statut de l'Ecole nationale supérieure des**  
**métiers de l'image et du son**

NOR: MCCB9800066D

Version consolidée au 13 janvier 2010

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de la culture et de la communication et du ministre de  
l'économie, des finances et de l'industrie,

Vu le code de l'industrie cinématographique ;

Vu le code du domaine de l'Etat ;

Vu l'article 48 de la loi de finances n° 51-598 du 24 mai 1951 ;

Vu la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 modifiée relative à la démocratisation du secteur public  
;

Vu le titre Ier de la loi n° 84-52 du 26 janvier 1984 modifiée sur l'enseignement supérieur ;

Vu la loi n° 88-20 du 6 janvier 1988 relative aux enseignements artistiques, notamment son  
article 10 ;

Vu la loi n° 96-1093 du 16 décembre 1996 relative à l'emploi dans la fonction publique et à  
diverses mesures d'ordre statutaire, notamment son article 90 ;

Vu le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de  
l'Etat ;

Vu le décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 modifié portant règlement général sur la  
comptabilité publique ;

Le 3 septembre 2010

DECRET  
Décret n°98-371 du 13 mai 1998 portant statut de l'Ecole nationale supérieure des  
métiers de l'image et du son

NOR: MCCB9800066D

Version consolidée au 13 janvier 2010

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de la culture et de la communication et du ministre de  
l'économie, des finances et de l'industrie,

Vu le code de l'industrie cinématographique ;

Vu le code du domaine de l'Etat ;

Vu l'article 48 de la loi de finances n° 51-598 du 24 mai 1951 ;

Vu la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 modifiée relative à la démocratisation du secteur public  
;

Vu le titre Ier de la loi n° 84-52 du 26 janvier 1984 modifiée sur l'enseignement supérieur ;

Vu la loi n° 88-20 du 6 janvier 1988 relative aux enseignements artistiques, notamment son  
article 10 ;

Vu la loi n° 96-1093 du 16 décembre 1996 relative à l'emploi dans la fonction publique et à  
diverses mesures d'ordre statutaire, notamment son article 90 ;

Vu le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de  
l'Etat ;

Vu le décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 modifié portant règlement général sur la  
comptabilité publique ;

3° De coopérer par la voie de conventions avec des institutions et établissements français ou étrangers poursuivant des buts similaires ou connexes et d'établir des relations régulières avec les écoles spécialisées à l'étranger ;

4° De concevoir, réaliser, produire, éditer et diffuser tout document pédagogique, artistique, technique ou scientifique intéressant les métiers de l'image et du son, et notamment les oeuvres et documents audiovisuels réalisés dans le cadre de l'activité pédagogique de l'établissement.

## **Article 2**

Modifié par Décret n°2006-1338 du 3 novembre 2006 - art. 3 JORF 5 novembre 2006

Un contrat d'objectifs conclu entre le directeur général de l'établissement et le ministre chargé de la culture détermine les orientations de l'établissement et les investissements relevant de sa compétence. Il établit une prévision des moyens et des emplois devant être affectés au fonctionnement de celui-ci.

## **TITRE II : ORGANISATION ADMINISTRATIVE.**

### **Article 3**

Le conseil d'administration de l'Ecole nationale supérieure des métiers de l'image et du son comprend, outre son président :

1° Quatre membres de droit :

Le secrétaire général au ministère chargé de la culture ou son représentant ;

Le directeur du budget au ministère chargé du budget ou son représentant ;

Le directeur de l'enseignement supérieur au ministère chargé de l'éducation nationale ou son représentant ;

Le directeur général du Centre national de la cinématographie ou son représentant ;

2° Six personnalités qualifiées appartenant aux professions du cinéma et de l'audiovisuel ou aux organisations représentatives de la profession ou représentant les anciens élèves de l'Institut des hautes études cinématographiques, de la FEMIS et de l'Ecole nationale supérieure des métiers de l'image et du son (La femis), nommées par arrêté du ministre

chargé de la culture.

Pour chacune des personnalités qualifiées un suppléant est désigné dans les mêmes conditions ;

3° Six représentants élus du personnel et des élèves, dont :

Un représentant des directeurs de département ;

Un représentant des autres agents permanents ;

Deux représentants des personnes assurant des enseignements d'une durée annuelle supérieure à un seuil fixé par arrêté du ministre chargé de la culture ;

Deux représentants des élèves.

Pour chacun de ces représentants, un suppléant est élu dans les mêmes conditions.

#### **Article 4**

Les personnalités qualifiées sont désignées pour une durée de trois années renouvelable.

En cas de vacance d'un siège d'une personnalité qualifiée, le suppléant de celle-ci la remplace pour la durée du mandat restant à courir.

Les représentants des directeurs de département, des autres agents permanents et des personnes assurant des enseignements sont élus pour une durée de trois années renouvelable. Leur mandat prend fin s'ils n'exercent plus les fonctions à raison desquelles ils ont été élus et ils sont alors remplacés par leur suppléant.

Les représentants du personnel permanent sont élus dans les conditions prévues au chapitre II du titre II de la loi du 26 juillet 1983 susvisée ; leur statut est celui que définit le chapitre III de ce titre.

Les représentants des élèves sont élus pour une durée d'une année renouvelable.

Un arrêté du ministre chargé de la culture fixe les modalités des élections des membres du conseil d'administration mentionnés au 3° de l'article 3.



## Article 5

Les fonctions de membre du conseil d'administration sont exercées à titre gratuit.

Elles ouvrent droit au remboursement des frais de déplacement et de séjour supportés dans l'exercice des fonctions, dans les conditions prévues par le décret du 28 mai 1990 susvisé.

NOTA:

Décret 2006-781 du 3 juillet 2006 art. 12 X : Dans tous les textes où il est fait mention, pour les déplacements temporaires, des décrets des 12 mars 1986, 12 avril 1989, 28 mai 1990 et 22 septembre 1998, ces références sont remplacées par celles du présent décret à compter du 1er novembre 2006.

## Article 6

Modifié par Décret n°2006-1338 du 3 novembre 2006 - art. 5 JORF 5 novembre 2006

Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son président qui fixe l'ordre du jour. La convocation est de droit lorsqu'elle est demandée soit par le ministre chargé de la culture, soit par la moitié au moins des membres du conseil d'administration.

Le conseil délibère valablement lorsque la moitié de ses membres ayant voix délibérative sont présents ou représentés par un administrateur auquel ils ont donné mandat. Chaque membre ne peut recevoir qu'un seul mandat. Si ce quorum n'est pas atteint, le conseil d'administration est réuni une seconde fois sur le même ordre du jour dans un délai de quinze jours. Il délibère alors valablement, quel que soit le nombre des membres présents.

Les délibérations sont acquises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage égal des voix, la voix du président est prépondérante.

Le directeur général, le directeur des études, un membre du corps du contrôle général économique et financier et l'agent comptable assistent avec voix consultative aux séances du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration peut inviter à participer aux séances, à titre consultatif, toute personne dont il juge la présence utile.

## Article 7

Modifié par Décret n°2006-1338 du 3 novembre 2006 - art. 6 JORF 5 novembre 2006

Le conseil d'administration délibère sur :

1° La politique de l'établissement en relation avec les besoins de formation des secteurs cinématographique et audiovisuel, les programmes d'enseignement et le projet de contrat d'objectifs mentionné à l'article 2 ;

2° Les questions générales relatives à la vie de l'école et à son organisation et le règlement intérieur ;

3° L'état annuel des prévisions de recettes et de dépenses et ses modifications ;

4° Le compte financier et l'affectation des résultats de l'exercice ;

5° Les conditions générales d'emploi, de recrutement et de rémunération du personnel ;

6° Les conditions générales d'exercice des activités commerciales de l'établissement ;

7° La politique tarifaire de l'établissement, à l'exception des droits d'inscription et des droits de scolarité ;

8° Les emprunts, la création de filiales, les prises, extensions et cessions de participations financières ;

9° L'acceptation des dons et legs ;

10° Les modalités générales de passation, de financement et de contrôle des marchés qui s'inspirent de la réglementation des marchés de l'Etat ;

11° Les catégories de conventions qui, en raison de leur nature ou de leur montant financier engagé, doivent lui être soumises pour approbation et celles dont il délègue la responsabilité au directeur général ;

12° Les projets d'achat et de prise à bail d'immeubles et, pour les biens dont l'établissement public est propriétaire, les projets de ventes et de baux d'immeubles ;

13° L'exercice des actions en justice et les transactions ;

14° Le rapport annuel d'activité de l'établissement.

#### **Article 8**

· Modifié par Décret n°2006-1338 du 3 novembre 2006 - art. 7 JORF 5 novembre 2006

Les délibérations prévues aux 5°, 6°, 7°, 10°, 11° et 12° de l'article 7 sont exécutoires de plein droit quinze jours après leur réception par le ministre chargé de la culture et le ministre chargé du budget, si aucun de ceux-ci n'y a fait opposition dans ce délai. Les délibérations prévues au 8° deviennent exécutoires dans les mêmes conditions, le délai étant porté à un mois.

Les délibérations portant sur l'état prévisionnel annuel de recettes et de dépenses ou ses modifications ainsi que sur le compte financier, mentionnées respectivement aux 3° et 4° du même article, sont approuvées par le ministre chargé de la culture et par le ministre chargé du budget dans les conditions fixées par le décret n° 99-575 du 8 juillet 1999 relatif aux modalités d'approbation de certaines décisions financières des établissements publics de l'Etat.

Les autres délibérations du conseil d'administration sont exécutoires de plein droit quinze jours après leur réception par le ministre chargé de la culture, si celui-ci n'a pas fait opposition dans ce délai.

#### **Article 9**

Un arrêté du ministre chargé de la culture fixe les conditions d'admission des élèves, la durée des études et les modalités des examens et attributions des diplômes ainsi que, sur proposition du conseil d'administration, les programmes d'enseignement.

Le montant des droits d'inscription au concours d'entrée et des droits de scolarité est fixé par un arrêté conjoint du ministre chargé de la culture et du ministre chargé du budget.

#### **Article 10**

· Modifié par Décret n°2006-1338 du 3 novembre 2006 - art. 8 JORF 5 novembre 2006

Le président du conseil d'administration est nommé par décret pour une durée de trois ans renouvelable.

Il présente au conseil d'administration, sur proposition du directeur général, les projets d'état prévisionnel des recettes et dépenses de l'établissement public et les décisions modificatives.

Il préside le conseil professionnel.

#### Article 11

· Modifié par Décret n°2006-1338 du 3 novembre 2006 - art. 8 JORF 5 novembre 2006

Le directeur général est nommé par décret pour une durée de trois ans renouvelable. Il dirige l'établissement. A ce titre :

- 1° Il prépare les délibérations du conseil d'administration et en assure l'exécution ;
- 2° Il est ordonnateur des dépenses et des recettes ;
- 3° Il peut créer des régies d'avances et des régies de recettes dans les conditions prévues par le décret du 20 juillet 1992 susvisé ;
- 4° Il peut accepter sans autorisation préalable du conseil d'administration, à titre provisoire, les dons et les legs faits à l'établissement. L'acceptation définitive des dons et legs est inscrite à l'ordre du jour de la plus proche séance du conseil d'administration ;
- 5° Il peut prendre, sous réserve de l'accord d'un membre du corps du contrôle général économique et financier, dans l'intervalle des séances du conseil d'administration, des décisions modificatives de l'état prévisionnel de recettes et de dépenses qui ne comportent ni accroissement des effectifs permanents ou du montant total des dépenses, ni réduction du montant total des recettes, ni virement de crédits entre, d'une part, les chapitres de personnel et les autres chapitres de fonctionnement et, d'autre part, la section des opérations en capital et la section de fonctionnement. Ces décisions doivent être ratifiées par le conseil d'administration lors de sa plus prochaine séance ;
- 6° Il assure la direction des services de l'école et a autorité sur l'ensemble du personnel ;
- 7° Il assure la gestion du personnel de l'établissement. Il nomme à tous les emplois de l'école et, notamment, après consultation du conseil professionnel prévu à l'article 12, à ceux de directeur des études et de directeur de département. Il prépare et signe les accords d'entreprise et veille à leur exécution. Il préside le comité d'entreprise ;
- 8° Dans le cadre des dispositions du 11° de l'article 7, il conclut les conventions ;
- 9° Il organise les opérations électorales prévues par le présent décret ;

10° Il représente l'établissement public en justice et dans tous les actes de la vie civile ;

11° Il veille à l'exécution des programmes d'enseignement et de recherche ;

12° Il assure le bon fonctionnement de l'établissement, le respect de l'ordre et de la discipline ainsi que la sécurité ;

13° Il exerce le pouvoir disciplinaire. Les sanctions disciplinaires applicables aux étudiants sont l'avertissement avec inscription au dossier de l'élève, l'arrêt des travaux en cours, l'exclusion temporaire et l'exclusion définitive de l'établissement. Aucune sanction ne peut être prononcée sans que l'étudiant ait été mis à même de présenter ses observations. Sauf pour l'avertissement et l'arrêt des travaux en cours, le directeur statue au vu de l'avis rendu par la commission de discipline après audition, par cette instance, de l'intéressé. La composition et les modalités de fonctionnement de la commission de discipline sont fixées par le règlement intérieur ;

14° Il prépare le rapport annuel d'activité.

Il peut déléguer sa signature aux directeurs et aux responsables de service pour toutes décisions, à l'exception de celles qui sont prises en application du 5° ci-dessus.

## **Article 12**

· Modifié par Décret n°2006-1338 du 3 novembre 2006 - art. 8 JORF 5 novembre 2006

Le conseil professionnel est consulté sur les grandes orientations pédagogiques et scientifiques de l'école ainsi que sur l'insertion des élèves dans la vie professionnelle. Il est également consulté sur la nomination du directeur des études et des directeurs de département ainsi que sur toute réforme visant à créer de nouvelles spécialités d'enseignement.

Le conseil professionnel, dont le secrétariat est assuré par le directeur des études, comprend le président du conseil d'administration, le directeur général et seize membres :

1° Les six personnalités qualifiées membres du conseil d'administration, ainsi que leurs suppléants ;

2° Les deux membres du conseil d'administration représentant les personnes assurant des enseignements, ainsi que leurs suppléants.

Le conseil se réunit au minimum deux fois par an.

Les représentants des élèves au conseil pédagogique peuvent assister aux séances avec voix consultative.

En outre, le président du conseil professionnel peut inviter à participer à une séance toute personne dont il juge la présence utile.

### **Article 13**

· Modifié par Décret n°2006-1338 du 3 novembre 2006 - art. 8 JORF 5 novembre 2006

Le conseil pédagogique est consulté sur l'ensemble des questions relatives à la pédagogie, la formation, l'élaboration des programmes et l'organisation des cycles.

Chaque année, il donne son avis sur les bilans des interventions pédagogiques extérieures, des concours d'entrée et de la délivrance des diplômes.

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

Le conseil pédagogique se réunit à la demande du directeur général, au moins une fois par trimestre.

### **Article 14 (abrogé)**

· Abrogé par Décret n°2006-1338 du 3 novembre 2006 - art. 9 JORF 5 novembre 2006

## **TITRE III : RÉGIME FINANCIER.**

### **Article 15**

L'état prévisionnel des recettes et dépenses de l'établissement s'exécute annuellement du 1er janvier au 31 décembre.

### **Article 16**

· Modifié par Décret n°2005-436 du 9 mai 2005 - art. 19 (V)

L'établissement est soumis au régime financier et comptable défini par le décret du 29 décembre 1962 susvisé.

L'établissement est soumis au contrôle économique et financier institué par le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 susvisé.

Les attributions du membre du corps du contrôle général économique et financier et les modalités d'exercice de son contrôle sont précisées en tant que de besoin par arrêté conjoint du ministre chargé de l'économie et du ministre chargé de la culture.

#### **Article 17**

L'agent comptable est nommé par arrêté conjoint du ministre chargé de la culture et du ministre chargé du budget.

#### **Article 18**

Les recettes de l'établissement comprennent :

- 1° Les subventions de l'Etat, des collectivités territoriales et de tout organisme public ou privé ;
- 2° Les droits d'inscription au concours d'entrée, les droits de scolarité ;
- 3° Le produit des droits perçus au titre de la formation permanente ;
- 4° Le produit de la taxe d'apprentissage ;
- 5° Les produits des contrats et des conventions d'enseignement ou de recherche conclus avec tous organismes publics ou privés ;
- 6° Les produits de la vente ou de l'exploitation de publications, de documents et d'oeuvres audiovisuelles ;
- 7° Les produits des manifestations artistiques, scientifiques ou culturelles organisées par l'établissement ;
- 8° Le produit des participations ;
- 9° Le produit des aliénations ;

10° Les revenus des biens et des placements ;

11° Les dons et legs ;

12° Les recettes de mécénat,

et, d'une manière générale, toutes les recettes autorisées par les lois et règlements.

#### **Article 19**

Les dépenses de l'établissement comprennent :

1° Les frais de personnel de l'établissement ;

2° Les frais de fonctionnement et d'équipement ;

3° Les impôts et contributions de toute nature ;

4° Les dépenses de toute nature liées aux immeubles dont l'établissement public est propriétaire,

et, de façon générale, toutes dépenses nécessaires à l'activité de l'établissement.

#### **Article 20**

L'établissement public est autorisé à placer ses fonds disponibles dans les conditions fixées par le ministre chargé de l'économie.

#### **Article 21**

Jusqu'à la première élection des représentants du personnel et des élèves, qui devra intervenir dans les six mois suivant la publication du présent décret, le conseil d'administration siège valablement avec les seuls membres mentionnés aux 1° et 2° de l'article 3. Les membres élus mentionnés au 3° de l'article 3 siègent dès leur élection ; leur mandat prend fin à la même date que celui des personnalités qualifiées mentionnées au 2° dudit article.



## Article 22

Le ministre de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministre de la culture et de la communication et le ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Lionel Jospin

Par le Premier ministre :

La ministre de la culture et de la communication,

Catherine Trautmann

Le ministre de l'éducation nationale,

de la recherche et de la technologie,

Claude Allègre

Le ministre de l'économie,

des finances et de l'industrie,

Dominique Strauss-Kahn

Le ministre de la fonction publique,

de la réforme de l'Etat et de la décentralisation,

Émile Zuccarelli

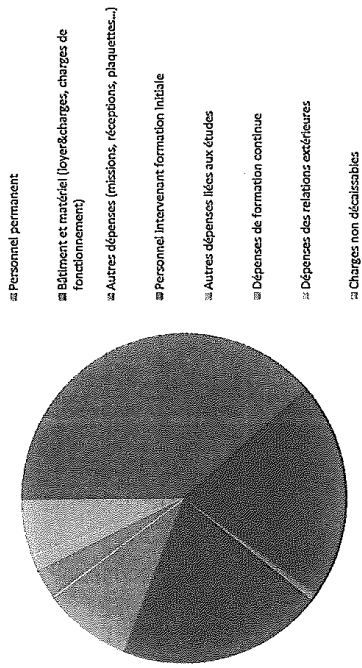
## **Annexe 4**

### **Organigramme de la FEMIS**

Detail des dépenses prévues à l'EPRD 2013 - présentation analytique

|  | en euros          | en %          |
|--|-------------------|---------------|
| Dépenses générales   | 6 542 283         | 60,7%         |
| Personnel permanent  | 4 152 750         | 38,5%         |
| Bâtiment et matériel (loyer&charges, charges de fonctionnement)  | 2 318 533         | 21,5%         |
| Autres dépenses (missions, réceptions, plaquettes...)  | 71 000            | 0,7%          |
| Dépenses liées aux études (dont Atelier)   | 3 151 553         | 29,2%         |
| Personnel intervenant formation initiale (dont Directeurs de département, y compris concours)                        | 2 197 520         | 20,4%         |
| Autres dépenses liées aux études (films, exercices, maintenance matériels cinéma, échanges internationaux, BDE, ...) | 954 033           | 8,8%          |
| Dépenses de formation continue (interventions et autres dépenses)  | 315 450           | 2,9%          |
| Dépenses des relations extérieures (interventions et autres dépenses)  | 174 342           | 1,6%          |
| Charges non décaissables   | 600 000           | 5,6%          |
| <b>TOTAL DES DEPENSES DU COMPTE DE RESULTAT</b>  | <b>10 783 627</b> | <b>100,0%</b> |

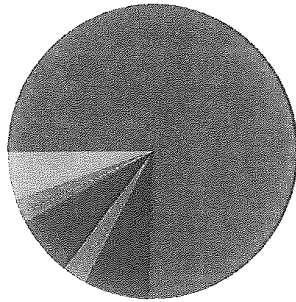
Detail des dépenses prévues à l'EPRD 2013 - présentation analytique



Detail des recettes prévues à l'EPRD 2013 - présentation analytique

|  | en euros          | en %          |
|--|-------------------|---------------|
| Subventions de fonctionnement  | 8 039 634         | 75,4%         |
| Subvention de fonctionnement courant du CIC                            | 8 001 960         | 75,1%         |
| Subvention du MCC pour les bourses (FNAU)                              | 22 674            | 0,2%          |
| Autres subventions   | 15 000            | 0,1%          |
| Recettes affectées (dont MEDIA, Formation continue, ...)               | 770 285           | 7,2%          |
| Ministère des affaires étrangères                                      | 74 325            | 0,7%          |
| MEDIA  | 195 210           | 1,8%          |
| Echanges internationaux  | 40 000            | 0,4%          |
| Egalité des chances  | 31 250            | 0,3%          |
| Frais de scolarité formation continue                                  | 387 000           | 3,6%          |
| Autres   | 42 500            | 0,4%          |
| Recettes réglementées (inscriptions concours et droits de scolarité)   | 294 105           | 2,8%          |
| Recettes des concours  | 142 560           | 1,3%          |
| Frais de scolarité formation initiale                                  | 151 545           | 1,4%          |
| Recettes propres   | 986 603           | 9,3%          |
| Toxe d'apprentissage   | 710 000           | 6,7%          |
| Entreprises identifiées  | 255 000           | 2,4%          |
| Fonds livres   | 455 000           | 4,3%          |
| Prestations (Harvard, Ludwigsbuurg, Columbia, Conservatoire)           | 112 603           | 1,1%          |
| Autres recettes (locations espaces, droits diffusion, produits divers) | 164 000           | 1,5%          |
| Recettes non encaissables  | 567 000           | 5,3%          |
| <b>TOTAL DES RECETTES DU COMPTE DE RESULTAT</b>                        | <b>10 657 627</b> | <b>100,0%</b> |

Detail des recettes prévues à l'EPRD 2013 - présentation analytique



- Subventions de fonctionnement
- Recettes affectées (dont MEDIA, Formation continue, ...)
- Recettes réglementées (inscriptions concours et droits de scolarité)
- Toxe d'apprentissage
- Prestations (Harvard, Ludwigsbuurg, Columbia, Conservatoire)
- Autres recettes (locations espaces, droits diffusion, produits divers)
- Recettes non encaissables

## **Annexe 6**

### **Statistiques du concours d'entrée**

| Spécialités         | Concours<br>Général |            |                              |             |           | Concours<br>International |             |          |
|---------------------|---------------------|------------|------------------------------|-------------|-----------|---------------------------|-------------|----------|
|                     | Inscrits            | Candidats  | Candidats<br>pré-admissibles | Admissibles | Admis     | Inscrits                  | Admissibles | Admis    |
| Réalisation         | 416                 | 345        | 47                           | 16          | 5         | 8                         | 7           | 1        |
| Scénario            | 217                 | 180        | 34                           | 15          | 6         | -                         | -           | -        |
| Production          | 86                  | 66         | 17                           | 10          | 6         | 2                         | -           | -        |
| Image               | 123                 | 98         | 28                           | 12          | 5         | 4                         | 2           | 1        |
| Son                 | 62                  | 48         | 17                           | 10          | 6         | -                         | -           | -        |
| Montage             | 103                 | 89         | 27                           | 12          | 6         | 1                         | -           | -        |
| Décor               | 33                  | 29         | 14                           | 6           | 4         | -                         | -           | -        |
| <b>Total</b>        | <b>1040</b>         | <b>855</b> | <b>184</b>                   | <b>81</b>   | <b>38</b> | <b>15</b>                 | <b>7</b>    | <b>2</b> |
| Concours<br>Scripte | 49                  | 40         | 20                           | 11          | 4         |                           |             |          |

|                   |  |  |  |  |  |    |    |   |
|-------------------|--|--|--|--|--|----|----|---|
| Concours Exp/dist |  |  |  |  |  | 68 | 18 | 8 |
| Exploitation      |  |  |  |  |  | 29 | 11 | 5 |
| Distribution      |  |  |  |  |  | 39 | 7  | 3 |

## **Annexe 7**

### **Tableaux chronologiques des évolutions**

LA FÉMIS - Quelques étapes 2003 - 2013

| Coursus & programmes | Concours   | Structures & organisation de l'École   | Partenariats | Relations Internationales  | Formation continue  | Mouvements de personnes   | Investissements techniques notables                         | RH / Section  |
|----------------------|--|--|--------------|--|---|---|---|---|
| 2003                 | <p>systematisation du renouvellement intégral des jurys de diplôme annuels</p> <p>harmonisation de la durée des études des 7 départements du cursus principal ; 4 années de 10 mois de septembre à Juin.</p> <p>création du cursus Distribution / Exploitation</p> | <p>création de la Direction administrative et financière</p>   |              |  | (2)   | arrivés de Philippe PUJO (DAF)  |   | mise en place de la délégation technique du personnel (réunion du Comité d'entreprise et des délégués du personnel) |
| 2004                 | <p>harmonisation des épreuves du Concours général et du Concours International</p>   | <p>création du département Distex</p> <p>sept : départ du président co-président Alain AUCLAIRE, intérim de la fonction par le DG de CHC (jusqu'en Janvier 2007)</p> <p>déc : renouvellement du CA, (membres désignés par le Ministre et membres élus)</p> |              | <p>financement des séminaires annuels de directeurs d'écoles de cinéma européennes</p>                       | <p>création de l'atelier documentaire</p>                       | <p>arrivés de Pascale BORENGTEIN (directrice des relations extérieures)</p> <p>fin de mandat Alain AUCLAIRE</p> | <p>1 caméra Aston Super 16</p> <p>2 Caméras</p>             |   |
| 2005                 | <p>création des stages obligatoires pour tous les départements en 2e année</p> <p>renforcement du partenariat avec le CUSAD</p>  |  | CUSAD        |  |   | <p>renouvellement du mandat de Marc NICOLAS (directeur, selon les anciens statuts)</p>                          |   | <p>passage au régime général pour les intervenants (fin du régime intermittent)</p>                                 |
| 2006                 | <p>accords d'échange département scénario avec Columbia University</p> <p>harmonisation des épreuves du Concours scripts avec l'École du Concours général</p>  | <p>juillet : vote de la loi réformant les statuts</p> <p>délibération du 20e anniversaire de l'École (publication de l'annuaire des anciens étudiants)</p> <p>déc : nouveau décret statutaire</p>  |              | <p>accord d'échange département scénario (USA)</p> <p>défection de Marc NICOLAS à la présidence du GEECT</p> | <p>création de l'atelier initiation au cinéma (fin en 2011)</p> |   | <p>création de l'auditorium de prise de son et doublage</p> |   |

(1) : les partenariats sont indiqués lors de leur lancement - sauf exception indiquée, ils sont toujours en vigueur.

(2) : les ateliers sont indiqués lors de leur lancement - sauf exception indiquée, ils sont toujours en activité.



|      | Coursus & programmes   | Concours                                  | Structure & organisation de l'Ecole   | Partenariats                                     | Relations Internationales   | Formation continue | Mouvements de personnes  | Investissements techniques notables  | RH / Gestion  |
|------|--|---|---|--|---|--------------------|--|--|---|
| 2007 | accord d'échange département décor (MFTS - Londres)<br>accord d'échange département montage (ECAL - Lausanne)<br>partenariats avec l'ENSAD (fiches de cinéma)      |   | Janv : nomination de Patrice CHEREAU, premier président non exécutif<br>mars : démission de Patrice CHEREAU<br>avril : Claude MILLER succède à Patrice CHEREAU<br>été : renouvellement du C.A. (membres désignés par le Ministre et membres élus) | ENSAD  | accord d'échange département décor (GB) (jusqu'en 2009)<br>accord d'échange département montage (Suisse)<br>accord d'une équipe de film de la filmacademie de Lievigsburg<br>création d'une université d'été pour Harvard (jusqu'en 2009) |                    | Janv : nomination de Patrice CHEREAU<br>Janv : nomination de Marc NICOLAS (directeur général, nouveaux statuts)<br>mars : démission Patrice CHEREAU<br>avril : nomination Claude Miller<br>oct : arrivée de Elisabeth LEDANOIS | achèvement de la mise à niveau son + image des 30 salles de montage<br>1 Camar<br>2 premières caméras HD<br>1 magnétoscope HD  |   |
| 2008 | accord d'échange département réalisation (FUC - Buenos Aires)<br>partenariats avec HEC (séminaire de création d'entreprises)<br>réévaluation des budgets des films | élection du programme Egalité des chances | suppression du poste de directeur-adjoint du département réalisation  | Fondation Culture et Diversité<br>HEC<br>Harvard | accord d'échange département réalisation (Argentine)<br>lançement de "l'atelier "Law budget film" (GB, DK, HU)<br>Atelier "Passion to Éclairer" (GB, PL) (jusqu'en 2010)<br>résiliation de Marc NICOLAS à la présidence du BEECT          |                    | 1 projecteur Christie 2K   | mise en place du premier Document unique (évaluation des Risques professionnels)<br>exonération de la taxe sur les salaires<br>application des évolutions de la valeur du point fonction publique au salaires des intervenants |   |
| 2009 | création des ateliers interpromo   |   | mouvement des étudiants ("Facts Généreux") du 22 au 27 mars<br>groupe de travail d'administrateurs sur les programmes et la structure de l'Ecole ("Rapport Miller") de juillet à décembre   | Conservatoire d'Anvers                           |   |                    | mars : départ à la retraite Roger ROZEMOND, directeur technique, arrivée Marc VERTADO<br>juin : démission Carole OUSBARAKIS, directrice des études. Intérim assuré par Jean-Marc VERNIER                                       | réfection complète des 2 auds de montage   | signature accord sur la mise en place de la rupture conventionnelle<br>création d'un tableau de gestion des archives de l'Ecole |

|      | Coursus & programmes   | Concours | Structure & organisation de l'Ecole  | Partenariats | Relations Internationales  | Formation continue                                       | Mouvements de personnes   | Investissements techniques notables  | RH / Gestion  |
|------|--|----------|--|--------------|--|--|---|--|---|
| 2010 | accord d'échange département production (Tokyo University of the arts)   |          | Janv : fin du mandat de Claude MILLER, nomination de Raoul PECK<br>Jun : arrivée du nouveau directeur des études, Frédéric PAPON<br>Jun : création (par redéploiement) du poste de directeur adjoint des études, nomination de Isabelle PRAGER<br>12 juillet : nomination de Marc NICOLAS, directeur général |              | accord d'échange département production (Japon)  |  | fin du mandat de Claude MILLER, nomination de Raoul PECK<br>arrivée du nouveau directeur des études, Frédéric PAPON, et de la directrice adjointe, Isabelle PRAGER<br>renouvellement du mandat de Marc NICOLAS, directeur général | 2 caméras HD<br>équipement de la salle d'effets spéciaux<br>serveur DCP (salle Renoir)   | plan d'action seniors<br>schéma plurianuel de politique immobilière (PSP)<br>diagnostic accessibilité du bâtiment aux handicapés  |
| 2011 | augmentation de 2 à 4 du nombre d'étudiants du département décor<br>accord d'échange département réalisation (Calarts - Los Angeles)<br>création des "Rencontres de La Fémite"<br>création d'un "livret de l'étudiant"<br>accord d'échange département scripte (INSAS - Bruxelles)<br>augmentation de la durée des études de la formation scripte de 2,5 à 3 ans |          | fév : renouvellement du C.A. (membres désignés par le Ministère et membres élus)<br>le CNC reprend la tutelle de l'Ecole<br>début de la réforme de la direction technique<br>Jun : réforme de la direction des études (suppression des cycles)   |              | 2 WIE de rencontres à Paris et Berlin avec les étudiants de la DIFE (Berlin)<br>accord d'échange département réalisation (USA)<br>accord d'échange département scripte (Belgique)<br>lancement de Making Waves (GB, DE, USA, RO) | création de livret d'initiation à l'adaptation de romans |   | adoption d'un plan quinquennal détaillé d'équipement en matériels de cinéma<br>câblage réseau post-prod<br>8 petites caméras HD d'exercice           | audit énergétique<br>renfort des conditions de sécurité (rampe, escalier, programme des élèves,...)<br>plan d'action sur l'amélioration du climat de travail  |
| 2012 | augmentation de la durée des études du département Distot de 1,5 à 2 ans<br>réforme de la première année du cursus génériet<br>abandon du 16mm en 1ère année<br>abandon du 35mm en 3e année  |          | poursuite de la réforme de la direction technique<br>adhésion à PSI (Paris Sciences Lettres)<br>nomination (par redéploiement) d'un responsable des ressources et contrôle de gestion  | PSL / Sere   | ré-élection de Marc NICOLAS à la présidence du GECT  |  |   | 1 caméra de cinéma numérique Alexa + 2 caméras de cinéma numérique de gamme intermédiaire + 2 caméras HD + 1 zoom Angénieux<br>1 serveur d'archivage | 2011-2012 : production de notes d'information (notes sur les congés, les RIT, les absences pour maladies, le supplément familial, nouveau calcul sur le maintien du salaire pendant la maladie, la mutuelle)<br>convention pour la venue d'une assistante sociale<br>plan qualité comptable |

| Cours & programmes  | Concours | Structure & organisation de l'école  | Partenariats                | Relations Internationales                        | Formation continue | Mouvements de personnes                       | Investissements techniques notables   | RH / Gestion                               |
|---|----------|--|-----------------------------|--|--------------------|---|---|--|
| <p>création du département "création de séries TV"</p> <p>accord d'échange département (VGIK - Moscou)</p> <p>coopération de film - partenariat avec le CISMIDP et IRCAW</p> <p>introduction de l'écriture de long métrage dans le département</p> <p>réalisation</p> <p>participation au programme doctoral IPSL / Saure</p> |          | <p>création du département "création de séries TV"</p> <p>refonte de la direction des relations extérieures et de la formation continue</p> <p>Jam : renouvellement du mandat de Raouf PECK</p> <p>passage de 2,3 directeurs de département pour le département</p> <p>création d'un nouveau site web (juillet)</p> <p>création de l'association des anciens élèves IDHEC / Fémis (en cours)</p> | <p>CISMIDP</p> <p>IRCAW</p> | <p>accord d'échange département son (Russie)</p> |                    | <p>renouvellement du mandat de Raouf PECK</p> | <p>2e projecteur numérique (salle Dery)</p> <p>acquisition d'une caméra Astor-Delta (juillet)</p> <p>passage au 4K du projecteur de la salle Renoir</p> <p>acquisition d'optiques pour grand capteur (juillet)</p> <p>doublement du réseau</p> <p>création d'un système d'archivage numérique</p> | <p>plan d'action développement durable</p> |
| 2013  |          |  |                             |  |                    |   |   |  |