

## **OBSERVATIONS DÉFINITIVES**

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

# **L'ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE CREATION INDUSTRIELLE**

**Exercices 2012-2018**

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la Cour des comptes le 27 avril 2020.

**En application de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, la communication de  
ces observations est une prérogative de la Cour des comptes, qui a seule compétence pour  
arrêter la liste des destinataires.**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>11</b>
INTRODUCTION.....	12
1 UNE GOUVERNANCE ERRATIQUE, UNE ABSENCE DE VISION STRATEGIQUE .....	16
1.1 De nombreux changements de direction .....	16
1.1.1 Un conseil d'administration dont la composition pourrait être adaptée.....	16
1.1.1.1 La composition du conseil d'administration .....	17
1.1.1.2 Une tutelle conjointe des ministères de la culture et de l'industrie .....	17
1.1.1.3 Une faible implication du MESRI et du ministère du Travail.....	18
1.1.1.4 La présence active des représentants du personnel et des élèves.....	18
1.1.2 Un conseil d'orientation complété par la création de collèges internes .....	19
1.1.3 Le directeur, principal détenteur de la vision stratégique de l'école .....	19
1.1.3.1 La longueur préjudiciable du processus de désignation des directeurs .....	20
1.1.3.2 Une stratégie de l'École dépendante de chaque directeur .....	21
1.2 Une absence de vision à moyen et long terme des administrations de tutelle.....	23
1.2.1 Des lettres de mission générales sans vision, ni objectifs précis.....	23
1.2.2 Des contrats d'objectifs et de performance qui gagneraient à fixer des ambitions et à avoir des indicateurs précis.....	23
1.3 Une stratégie immobilière réduite à la gestion du bâtiment de la rue Saint-Sabin.....	25
1.3.1 Le choix de conserver son site parisien.....	25
1.3.2 Une option coûteuse et qui questionne les perspectives de l'École .....	26
2 LA FORMATION INITIALE AU COEUR DE L'ACTIVITE DE L'ECOLE...29	
2.1 Une formation initiale sélective qui doit davantage s'ouvrir sur le plan international.....	29
2.1.1 Une formation sélective .....	29
2.1.1.1 Un nombre annuel de diplômés restant limité .....	30
2.1.1.2 La conséquence du choix d'une formation sur mesure .....	30
2.1.1.3 Une création de doubles diplômes qui a montré la difficulté d'augmenter les effectifs à moyens constants sur le site de Saint-Sabin .....	31
2.1.2 Une volonté d'ouverture dans le recrutement des élèves .....	32
2.1.2.1 Une grande diversité des profils des candidats admis .....	32
2.1.2.2 Une gratuité des droits de concours et des droits de scolarité pour les boursiers .....	33
2.1.2.3 Des candidats reçus issus principalement de milieux culturellement favorisés et un taux de boursiers juste dans la moyenne des écoles nationales d'art.....	33
2.1.2.4 Les actions d'information auprès des lycées .....	34
2.1.2.5 L'opportunité du basculement sur Parcoursup .....	34
2.1.3 Une attractivité faible pour les candidats étrangers.....	35
2.1.3.1 Un partenariat avec 47 établissements à l'international. ....	35
2.1.3.2 Une grande notoriété académique à l'étranger .....	35
2.1.3.3 Des échanges d'étudiants avec d'autres écoles de design permettant à quelques élèves d'avoir un parcours international.....	35
2.1.3.4 Mais peu d'étrangers présentant le concours d'entrée.....	36

2.1.4 Une insertion professionnelle des diplômés perfectible .....	38
2.1.4.1 Un taux de chômage des diplômés faible .....	38
2.1.4.2 Un niveau de rémunération supérieur pour les diplômés en design comparé aux diplômés des autres d'écoles d'arts plastiques .....	38
2.1.4.3 Une demande plus forte de designers intégrés .....	39
2.1.4.4 Un déficit d'image des anciens élèves de l'ENSCI auprès des entreprises industrielles et de services .....	39
2.1.4.5 La valorisation nécessaire de la marque ENSCI auprès des industriels .....	40
2.2 Une formation en trois phases qui ne s'insère pas complètement dans la séquence LMD .....	40
2.2.1 Un enseignement généraliste par la pratique.....	41
2.2.2 L'expérimentation par la participation à des ateliers de projet .....	41
2.2.3 Le projet personnel de création .....	43
3 LES DEVELOPPEMENTS RECENTS D'ACTIVITE .....	45
3.1 La formation continue : un potentiel de ressources propres non négligeable	45
3.1.1 La création de mastères spécialisés innovants .....	45
3.1.2 Des formations non diplômantes co-organisées avec d'autres écoles.....	46
3.2 Une activité de recherche en phase de structuration .....	47
3.2.1 Une activité de recherche à consolider.....	47
3.2.1.1 La création future d'un doctorat en design .....	47
3.2.1.2 La reconnaissance d'un statut enseignant-chercheur au sein de l'École .....	48
3.2.2 Un manque de continuité dans les thématiques de recherche comme dans les coopérations avec d'autres établissements .....	49
3.2.2.1 Des thématiques de recherche qui évoluent dans le temps.....	49
3.2.2.2 Une coopération ancienne avec la COMUE HESAM dans le domaine de la création mais sans perspective.....	49
3.2.2.3 Une coopération prometteuse avec l'ENS Paris-Saclay en lien avec les écoles d'ingénieurs du plateau de Saclay .....	51
3.2.2.4 Des collaborations avec les autres écoles d'art françaises qui gagneraient à être plus développées .....	51
4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	53
4.1 Un pilotage et une gestion des ressources humaines un temps gravement déficients, mais en voie de nette amélioration depuis 2017 .....	53
4.1.1 Un pilotage qui a souffert de graves lacunes.....	53
4.1.2 Une situation en voie de rétablissement .....	54
4.1.2.1 La mise en place progressive et récente d'une véritable politique RH.....	54
4.1.2.2 De notables progrès accomplis depuis fin 2016 .....	55
4.2 Le personnel .....	57
4.2.1 Les personnels permanents et « vacataires ».....	58
4.2.1.1 Les personnels administratifs et techniques .....	58
4.2.1.2 Les enseignants .....	59
4.2.2 Le climat social .....	59
4.2.3 Les congés.....	60
4.3 La masse salariale et les rémunérations .....	61
4.3.1 Les rémunérations .....	61
4.3.1.1 Le salaire de base .....	61
4.3.1.2 Les primes et les indemnités .....	62
4.3.1.3 Les dix plus hautes rémunérations .....	62

4.3.2 La masse salariale.....	62
4.3.2.1 Caractéristiques de la masse salariale.....	63
4.3.2.2 Une maîtrise déficiente qui a conduit à une brutale impasse budgétaire .....	64
4.3.2.3 La mise en place de nouveaux outils de prévision et de suivi de la masse salariale .....	65
<b>5 LA GESTION ADMINISTRATIVE ET BUDGETAIRE .....</b>	<b>67</b>
5.1 Une gestion administrative récemment reprise en mains .....	67
5.1.1 Un processus de réappropriation des achats, qu'il s'agit de poursuivre.....	67
5.1.1.1 Des risques bien identifiés qui ont fait l'objet de mesures correctives .....	67
5.1.1.2 Des progrès significatifs, à poursuivre .....	69
5.1.2 Une gestion des contrats et des marchés mieux encadrée que par le passé.....	71
5.1.3 Des frais de mission correctement maîtrisés .....	72
5.2 Une gestion budgétaire stabilisée .....	72
5.2.1 Une procédure budgétaire mieux organisée .....	72
5.2.1.1 Un passage au nouveau cadre budgétaire légèrement retardé mais correctement mené. ....	72
5.2.1.2 Des lacunes comblées en matière de pilotage budgétaire.....	73
5.2.2 Une meilleure expression des besoins budgétaires .....	74
5.2.2.1 Des dépenses scindées par activités .....	74
5.2.2.2 Un budget plus fiable, qui distingue recettes globalisées et recettes fléchées .....	75
5.2.3 Une exécution budgétaire satisfaisante .....	76
<b>6 LES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIERE .....</b>	<b>77</b>
6.1 Des résultats structurellement déficitaires.....	77
6.1.1 Des recettes assez peu dynamiques .....	78
6.1.1.1 Une forte dépendance à des subventions en stagnation.....	78
6.1.1.2 Des ressources propres limitées.....	79
6.1.2 Des dépenses de fonctionnement mieux contenues .....	82
6.2 Une situation patrimoniale plutôt stable et moins fragile qu'il n'y paraît .....	83
6.2.1 Un bilan sincère et stable. ....	83
6.2.2 Une marge de sécurité suffisante pour faire face à des dépenses imprévues ..	84
6.2.2.1 Un fonds de roulement qui ne doit pas faire illusion.....	84
6.2.2.2 Une trésorerie substantielle .....	85
6.3 Une capacité d'autofinancement reconstituée mais limitée .....	85
6.4 Une nouvelle agence comptable efficace, un contrôle interne essentiel. ....	86
6.4.1 Une agence comptable qui a amélioré considérablement la qualité comptable .....	86
6.4.2 Un dispositif de contrôle interne à la mise en place bien engagée et à parachever activement.....	86
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>89</b>

## SYNTHÈSE

La mission de l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI) est de former des designers pour le XXI<sup>e</sup> siècle, marqué par l'émergence d'un nouveau monde industriel, plus immatériel que celui du XX<sup>e</sup> siècle, qui était davantage centré sur les objets, lorsque cet établissement a été créé en 1982.

L'ENSCI doit conserver la force de son projet d'origine, tout en l'adaptant aux nouveaux besoins de l'économie (transition numérique, écologique et sociale), aux évolutions de l'environnement académique et à son univers concurrentiel. L'École doit se réinventer en permanence si elle souhaite rester l'école française de design de référence en France et à l'international.

### **Une école singulière dans le paysage de l'enseignement supérieur public en arts plastiques**

L'École nationale supérieure de création industrielle est un établissement d'enseignement supérieur singulier à plus d'un titre dans le domaine des arts plastiques.

L'ENSCI est dotée, comme la FEMIS, du statut d'établissement public industriel et commercial (EPIC) et est la seule école placée sous la tutelle conjointe du ministère de la culture et du ministère en charge de l'industrie. Cette école de création industrielle a un modèle d'enseignement par projet qui la rapproche des écoles d'art et un modèle économique plus proche de celui des écoles d'ingénieur :

- une pédagogie, élaborée en 1982, dont la philosophie est de sous-tendre une formation à la fois généraliste et sur mesure, et qui repose successivement sur l'enseignement par la pratique, l'expérimentation par le biais d'ateliers de projet et la création d'un projet personnel ;

- un financement original pour une école d'art, qui repose en partie sur des ressources propres provenant des entreprises, à travers le financement des ateliers de projet, la formation continue, la taxe d'apprentissage et le mécénat. Le décret de création de l'École précise que les ressources de l'établissement comprennent en premier lieu « *les produits de son activité* », ce qui justifiait le choix du statut d'EPIC.

### **Une gouvernance en manque de vision à long terme**

L'École a connu des crises de gouvernance à répétition tout au long de sa jeune existence, notamment au cours de la période sous contrôle, à l'occasion des changements de direction. Ces crises ont laissé des traces durables au sein de l'établissement.

La succession de trois directeurs pendant la période sous revue s'est traduite par des changements d'orientation stratégique dans tous les champs d'activités de l'ENSCI, que ce soient la pédagogie en formation initiale, la recherche, les partenariats industriels et la stratégie d'attractivité internationale. La durée du mandat de directeur de trois ans ne permet pas de mettre en place une stratégie opérationnelle aboutie.

Le manque de continuité entre les projets des directeurs successifs est en partie le reflet de l'absence de vision stratégique à long terme des tutelles.

Les lettres de mission adressées aux directeurs par les ministres de la culture et de l'industrie demandent à l'École de se développer dans les domaines de la recherche et à l'international, mais sans lui attribuer des moyens sur les plans financier et humain, ce qui peut être perçu par les destinataires comme des injonctions contradictoires et paradoxales.

Le directeur nommé est le principal acteur de la stratégie de l'établissement. Pour autant, au cours de la période sous revue, à travers les contrats d'objectifs et de performance (COP) préparés avec le personnel de l'École, le conseil d'administration et le conseil d'orientation, les directeurs ont en réalité élaboré la feuille de route de leur successeur. Outre le fait que le COP n'est généralement pas mis en œuvre par le directeur qui en a été le principal rédacteur, la gouvernance souffre d'un défaut d'outil pour en assurer le pilotage, notamment d'un tableau de bord de suivi et d'indicateurs quantitatifs précis.

Le manque de stratégie de l'École se traduit aussi dans sa politique immobilière, cantonnée à la gestion de son site parisien qu'elle a décidé de conserver en dépit de ses contraintes en termes de sécurité, de la saturation de ses espaces et du coût substantiel que représentent son entretien et sa maintenance.

Les équipements du bâtiment ont dû être récemment mis aux normes pour éviter le risque d'une fermeture, mais de lourds travaux de réfection sont encore prévus dans les années à venir, dont la plupart seront financés par les tutelles, qui ont missionné l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) pour en assurer la maîtrise d'ouvrage.

Le coût total de ses travaux est tel qu'il doit impérativement pousser l'établissement et ses tutelles à envisager à terme une cession du bâtiment en vue de la relocalisation de l'École sur un site plus adapté à ses activités et à son développement en cohérence avec ses partenariats stratégiques dans l'enseignement supérieur et la recherche, par exemple sur le campus de Saclay, à proximité de l'École normale supérieure de Paris-Saclay, avec qui elle entretient des liens étroits, et des grandes écoles d'ingénieurs et de management.

### **Les nécessaires adaptations au système LMD et à Parcoursup représentent pour l'École des opportunités pour s'ouvrir vers d'autres publics**

L'ENSCI est une école qui demeure très attractive au niveau français au vu des nombreuses candidatures aux concours d'entrée et extrêmement sélective, puisque le nombre d'admis est inférieur à 50 par an, soit un taux de sélectivité de 6 %. Elle offre une formation reconnue de qualité fondée sur un enseignement sur mesure et une pédagogie caractérisée par l'expérimentation. Mais elle souffre d'un manque d'attractivité au niveau international, puisque peu d'étrangers postulent pour l'intégrer.

L'École s'inscrit depuis 2013 dans le système Licence-master-doctorat (LMD) avec une formation initiale en cinq ans, structurée en trois phases, conduisant à la délivrance de diplômes conférant un grade universitaire de master (diplôme de créateur industriel et diplôme de designer textile), confirmé par l'arrêté du 18 juillet 2019 du ministère de la culture. Mais ce rapprochement vers le système LMD est incomplet, puisque l'école ne décerne pas de diplôme valant grade de licence pour sanctionner le premier cycle à la fin de la troisième année et ne prépare pas au doctorat.

L'École doit poursuivre son intégration dans l'enseignement et la recherche en Europe, en attribuant en fin de 1<sup>er</sup> cycle un diplôme valant grade de licence. Cela lui permettra d'accroître son attractivité internationale et de faire venir à Paris des étudiants étrangers détenteurs d'un diplôme de niveau licence, qui souhaiteraient suivre un cursus de design de niveau master, à partir de la quatrième année, sur deux ans. L'École offre le paradoxe étonnant d'être très bien située dans les classements internationaux qui font référence, mais de ne compter qu'un nombre limité d'étudiants étrangers, qui viennent en stage dans le cadre d'échanges sans aucun recrutement direct d'élèves internationaux

L'École doit également s'inscrire dans la procédure nationale de Parcoursup avec une première étape limitée en 2020, puis complètement à partir de 2021, ce qui peut être l'occasion de réfléchir aux profils des candidats recherchés, avec pour objectif la recherche de plus de diversité<sup>1</sup>.

### **L'école doit continuer à s'ouvrir vers l'extérieur pour éviter un repli sur soi**

Alain Cadix, directeur en poste de 2007 jusqu'en 2012 a mené une politique de développement de l'offre de formation initiale, en ouvrant l'École vers l'extérieur en créant des doubles diplômes avec d'autres établissements, des ateliers de projet « hors les murs » et une activité de formation continue. Cette politique a soulevé de nombreuses réticences à l'intérieur de l'École, une partie du personnel et des élèves estimant que tous les développements internes ou externes, à effectifs et moyens constants, se faisaient au détriment du cœur de l'École, que constitue la formation initiale.

Son successeur a mené une politique inverse de recentrage de l'École sur son cœur historique d'activité de la rue Saint Sabin.

Le troisième directeur au cours de la période sous revue a réussi à pacifier l'École, mais n'a pas eu le temps de mettre en place sa stratégie.

L'École doit aujourd'hui sortir de la « zone de confort » de la rue Saint-Sabin et continuer à s'ouvrir vers l'extérieur, sans perdre ce qui constitue sa force et sa marque de fabrique, pour rentrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle. Cette ouverture doit se faire à la fois vers les écoles d'ingénieurs, de gestion et vers les écoles d'art, en cherchant des mutualisations dans le développement de la formation, de la recherche et des activités internationales, mais également vers les entreprises industrielles pour améliorer l'insertion professionnelle de ses diplômés. Cette dynamique indispensable n'est pas sans questionner fortement sa localisation géographique.

---

<sup>1</sup> La loi n°2018-166 du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants prévoit l'intégration de l'ensemble des établissements à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Cependant, « *par dérogation (...) le ministre peut autoriser le report jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2020 de l'inscription dans la procédure nationale* ». L'école a choisi la solution du report en 2020.

### **L'ENSCI est sortie d'une situation détériorée en se dotant progressivement des moyens de mieux gérer ses ressources humaines et sa masse salariale**

L'École a d'abord réglé la question de la fragilité de la situation de certains de ses enseignants vacataires en leur accordant un contrat à durée indéterminée, les arrimant de la sorte à l'établissement même si cela s'est fait au détriment du principe affiché pendant longtemps mais jamais appliqué dans la réalité d'assurer leur renouvellement régulier.

Elle a aussi su faire face à la crise budgétaire qu'elle a traversée en 2014 et 2015 et qui a révélé de graves insuffisances en termes de gestion de ses ressources humaines et de pilotage de sa masse salariale, en se dotant des compétences et des outils propres à assurer le rétablissement de sa situation. Même si beaucoup a été réalisé depuis l'arrivée d'une nouvelle responsable des ressources humaines, il reste encore énormément à faire, mais les circonstances semblent favorables depuis que l'ENSCI est sortie des difficultés où elle était tombée en 2014-2015 et qu'elle a sécurisé le recrutement de ses vacataires. Elle devra se doter à terme d'une véritable gestion prévisionnelle ses emplois et des compétences ainsi que compléter sa gamme d'outils destinés à mieux appréhender les problématiques en matière de ressources humaines qui sont les siennes, en réalisant par exemple régulièrement des bilans sociaux et en anticipant davantage les flux d'entrée et de sortie de ses salariés.

La question de la masse salariale reste un point de vigilance dans la mesure où les frais de personnels représentent l'essentiel des dépenses de fonctionnement de l'établissement. Enfin, l'ENSCI ne dispose pas encore d'instruments parfaitement fiables lui assurant une totale sécurité de ses opérations de paie, même si des outils et procédures développés en interne limitent aujourd'hui les risques d'erreur.

Le rehaussement ces dernières années de son plafond d'emplois confère à l'École un surcroît de souplesse dont il ne lui avait pas été donné de bénéficier entre 2012 et 2017, alors que le nombre d'étudiants avait significativement évolué et qu'il lui était demandé d'être toujours plus ambitieuse. Autre variable d'ajustement, quelques départs à la retraite lui ont permis d'effectuer des recrutements supplémentaires en jouant sur l'effet de noria.

À plus long terme, l'ENSCI devra envisager la révision de l'accord collectif de 1994, pour le toiletter et formaliser par ailleurs certaines réformes mises en œuvre depuis lors.

### **L'ENSCI a également accompli des progrès dans sa gestion administrative et budgétaire**

Au niveau de ses achats, l'établissement a bien identifié les risques qui résultaient notamment de leur dissémination et de la multiplicité de personnes qui pouvaient passer des commandes, y compris les élèves, et pris les mesures qui s'imposaient en révisant par exemple les délégations de signature et en centralisant les bons de commandes.

S'agissant des contrats et des marchés, l'École a commencé à en renégocier certains à l'occasion de leur renouvellement, et elle a fait adopter par son conseil d'administration un règlement intérieur des marchés publics en 2017.

Elle a par ailleurs effectué des travaux de recensement destinés à identifier, parmi la soixantaine en cours, les contrats qui auraient dû faire l'objet de marchés compte tenu de leurs montants.

Une note de cadrage récente ajoute au dispositif en place d'autres mesures propres à renforcer le contrôle interne en la matière : sensibilisation des services prescripteurs aux seuils, définition d'outils de contrôle des engagements juridiques et sécurisation de la politique achats.

Il reste à l'ENSCI de régulariser les contrats et marchés qui ne seraient pas conformes à la réglementation et de renégocier ceux susceptibles de l'être, en portant une attention particulière aux clauses financières et de révision des prix, notamment en cas de reconduction tacite.

**Le résultat structurellement déficitaire de l'ENSCI, s'il n'apparaît pas alarmant, doit interroger les tutelles sur l'adéquation des moyens alloués à l'École, le niveau de ses subventions d'exploitation ayant peu évolué sur la période de contrôle.**

En matière budgétaire, l'ENSCI a mis en place le nouveau cadre de la gestion budgétaire et comptable de l'État au 1<sup>er</sup> janvier 2017, plus tard que prévu mais avec une certaine facilité et efficacité grâce à une nouvelle organisation reposant sur de meilleures compétences et des outils plus adaptés à ses besoins.

Les écarts entre prévision et exécution qui caractérisaient la précédente gestion et se traduisaient parfois par plusieurs budgets rectificatifs sont désormais résorbés. Toutefois, la procédure budgétaire n'est pas suffisamment formalisée et repose de fait trop fortement sur la qualité des équipes en place et leurs synergies.

L'ENSCI est très dépendante des subventions de fonctionnement et d'investissement que lui versent ses tutelles, lesquelles ont été présentes lorsqu'il s'est agi de remédier à la crise financière qui s'est déclarée en 2014-2015.

L'ENSCI dégage cependant des ressources propres, dont certaines semblent s'essouffler, comme c'est le cas des contrats de recherche et d'industrie, alors que d'autres comme celles issues de l'activité de formation continue paraissent offrir de réelles perspectives d'évolution, mais sont freinées par la contrainte de la masse salariale.

Quant aux revenus tirés de la location de ses espaces, ils ne peuvent être que marginaux étant donné leur faible disponibilité dans un lieu passablement saturé et ouvert toute l'année à ses élèves, et qui dans les années à venir va au demeurant faire l'objet de travaux assez contraignants.

Ceux issus des frais de scolarité et des droits d'inscription aux concours ont évolué de plus 37 % sur la période de contrôle, mais l'École ne semble guère disposer de marge de manœuvre dans la mesure où elle a en 2017 multiplié par deux les droits d'inscription, passés de 55 à 115 euros, étant par ailleurs précisé que depuis 2018 les boursiers en sont exonérés sans que les tutelles aient prévu de mesure compensatoire.

Le mécénat est inexistant alors que l'effritement de ses ressources propres devrait pourtant amener l'École à imaginer de nouvelles sources de financement de ses activités, telles la levée de fonds, en s'appuyant éventuellement sur son réseau d'anciens élèves, qui semble solide mais qu'il faudrait sans doute pouvoir animer davantage que ce n'est le cas actuellement. Cela suppose aussi l'allocation de ressources adaptées.

Du côté des dépenses, l'ENSCI a réussi à dégager des économies assez substantielles, grâce à sa meilleure maîtrise des achats et de ses charges courantes de fonctionnement, mais toutes ses dépenses, notamment celles concernant les fluides, ne sont pas compressibles à l'envi.

Structurellement déficitaire, la situation financière de l'ENSCI n'est pourtant pas préoccupante, à condition du moins que les tutelles ne diminuent pas le montant de leur soutien, même si jusqu'alors elles ont été présentes, comme lorsque l'établissement a été confronté à de graves difficultés. Il conviendrait que ce soutien tienne compte des efforts entrepris par l'École

pour développer ses recettes et diminuer ses charges et surtout qu'il soit en adéquation avec les objectifs attendus d'elle.

\*

L'ENSCI est un établissement très original dans le paysage des écoles d'art. Il a été conçu comme un modèle singulier et novateur pour porter une dynamique de formation supérieure spécifique dans le champ du *design*. Il est très rapidement devenu l'établissement de référence en ce secteur et ses anciens élèves sont nombreux à figurer aujourd'hui parmi les professionnels les plus réputés en ce domaine. Ses classements internationaux, flatteurs, témoignent aussi de son aura, même si son attractivité apparaît paradoxalement limitée pour les étudiants étrangers.

Pour autant, l'École ne saurait aujourd'hui se contenter de persévérer dans l'être. Elle doit impérativement et rapidement s'inscrire dans une dynamique renouvelée et assise sur une vision stratégique forte qui lui permette de répondre pleinement aux défis académique, technologique, concurrentiel d'un environnement qui change très vite, sans exclure d'envisager une éventuelle relocalisation à même de renforcer ses liens avec d'autres établissements (écoles d'ingénieur, écoles de gestion, universités...) où la question de la formation en *design* devient également majeure. À défaut de savoir se repenser dans la fidélité aux principes qui l'ont fondée, le risque est grand que cette école d'excellence ne perde progressivement sa place éminente.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1 :** (Ministère de la culture, ministère en charge de l'industrie): Déterminer une vision stratégique pour l'École, qui soit déclinée dans la lettre de mission du directeur et dans le contrat d'objectifs et de performance, et inscrite dans une continuité de pilotage et de direction indispensable ; à cette fin, modifier, dans le cadre des réflexions en cours sur l'exercice de la tutelle, le décret 2015-1331 du 22 octobre 2015 pour faire passer les mandats du directeur et des membres du conseil d'administration à cinq ans renouvelable une seule fois.

**Recommandation n° 2 :** (ENSCI, ministère de la culture, ministère en charge de l'industrie, ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) : Se rapprocher plus complètement du parcours de formation européen LMD en délivrant également un diplôme de fin de 1<sup>er</sup> cycle valant grade de licence et se saisir de l'opportunité de l'intégration de l'ENSCI dans Parcoursup, afin d'ouvrir l'École vers de nouveaux publics en France et à l'étranger.

**Recommandation n° 3 :** (ENSCI, ministère de la culture, ministère en charge de l'industrie, ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) : Diversifier et consolider les partenariats stratégiques de l'École dans une logique de site et mettre en place un conseil scientifique.

**Recommandation n° 4 (ENSCI) :** Poursuivre la mise en place d'une véritable politique des ressources humaines au sein de l'établissement en se dotant d'un référentiel des emplois et des compétences, en mettant en place des organigrammes fonctionnels, et en réalisant annuellement des bilans sociaux.

**Recommandation n° 5 (ENSCI) :** Se doter des outils informatiques interfaçables avec les logiciels actuels propres à assurer la sécurité des opérations de paie.

**Recommandation n° 6 (ENSCI) :** Mettre en place les dispositions et l'organisation propres à assurer le respect des seuils de mise en concurrence au regard de la notion de prestation homogène.

**Recommandation n° 7 (ENSCI) :** Structurer et formaliser davantage la procédure de préparation du budget annuel et de ses modifications.

**Recommandation n° 8 (ENSCI, ministère de la culture, ministère en charge de l'industrie) :** Augmenter les ressources propres et les diversifier en recherchant des sources de financement complémentaires aux contrats de recherche et d'industrie (mécénat ou levée de fonds etc.) et en développant la formation continue en déployant les moyens indispensables à son essor.

**Recommandation n° 9 (ENSCI, ministère de la culture) :** Faire de l'amélioration du contrôle interne une priorité de gestion de l'établissement public.

## INTRODUCTION

Après avoir suscité, lors de la deuxième moitié du 18<sup>ème</sup> siècle, la création d'écoles d'ingénieurs pour développer l'activité industrielle<sup>2</sup>, l'État a encouragé au 19<sup>ème</sup> siècle la création d'écoles d'arts décoratifs, à côté des écoles de dessin et des beaux-arts.

À la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et au début du 20<sup>ème</sup> siècle, apparaît dans plusieurs pays une nouvelle démarche de création industrielle, « le design », qui ne conçoit plus l'esthétique uniquement comme un décor, mais qui articule démarche artistique, invention technique et humanisme, pour contribuer à la construction de la société de demain. Le Bauhaus de Weimar, fondé en 1919 en Allemagne, tout comme le mouvement anglais Arts & Crafts né à la fin l'ère victorienne et le Black Mountain College fondé aux États-Unis, sont emblématiques de cette nouvelle discipline à l'intersection des arts plastiques, des sciences et technologies et des sciences humaines.

Le design a donné lieu à des premiers enseignements universitaires aux États-Unis après la première guerre mondiale<sup>3</sup>. Mais la formation supérieure au design, dans les pays anglo-saxons et du nord de l'Europe ne s'est vraiment structurée qu'au milieu des années soixante.

En France, le design est apparu plus tardivement, sans doute en raison d'une tradition française dans le domaine des arts décoratifs et des métiers d'art. Ce n'est qu'en 1982 que l'État a créé sous un statut d'établissement public industriel et commercial (EPIC) l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI), en vue de rapprocher l'industrie, la recherche et la création<sup>4</sup>. Première et seule école publique nationale consacrée exclusivement au design, créée sous le parrainage de Jean Prouvé et de Charlotte Perriand, l'ENSCI se veut une école d'un nouveau type : ni école d'ingénieur, ni école d'arts appliqués, une école de création industrielle qui forme des designers généralistes à Bac +5, selon le même modèle économique que celui des grandes écoles d'ingénieurs et de gestion.

Aujourd'hui, l'ENSCI reste la première grande école française de design en termes de notoriété en France et à l'étranger<sup>5</sup>. Cette école encore jeune, puisqu'elle n'a pas quarante ans, doit néanmoins s'adapter au nouveau contexte académique, technologique et concurrentiel d'un monde qui s'est métamorphosé au 21<sup>ème</sup> siècle avec les révolutions industrielles numérique et écologique.

### Le défi académique

Le processus de Bologne, amorcé en 1998, a eu pour objectif depuis 2008 de rapprocher les systèmes d'études supérieures européennes en les intégrant dans une séquence Licence/Master/Doctorat (LMD). Par le décret n°2013-291 du 5 avril 2013, l'ENSCI est devenu

---

<sup>2</sup> L'École des arts et métiers créée en 1780 ; les Mines de Paris en 1783 en 1783 ; l'école Polytechnique en 1794 ; les Écoles centrales des arts et manufactures en 1829.

<sup>3</sup> La Harvard graduate school of design a été créée en 1936.

<sup>4</sup> Cf. le discours prononcé par François Mitterrand à l'occasion des « Rencontres sur la création et le développement », les 12-13 février 1982, à la Sorbonne.

<sup>5</sup> L'ENSCI est classée première école de design en France par le magazine l'Étudiant en 2016, 2017 et 2018.

un établissement d'enseignement supérieur d'arts plastiques au sens de l'article L. 75-10-1 du code de l'éducation, avec la possibilité de délivrer des diplômes nationaux valant grade de master. Mais elle se trouve encore au milieu du gué, puisqu'elle ne délivre pas encore de diplôme valant grade de licence et qu'elle peine à formaliser un parcours doctoral pour les élèves qui le souhaiteraient.

La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 a cherché à renforcer les synergies entre les différents acteurs de l'enseignement supérieur à travers leur participation à des communautés d'universités et d'établissements (COMUE) dans le cadre d'une politique de site. Cette loi s'applique également aux établissements d'enseignement dépendant du ministère de la culture<sup>6</sup>, qui doivent choisir les bons partenariats dans la durée dans une logique de site.

La loi n°2018-166 du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants prévoit l'intégration de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur dans le dispositif Parcoursup à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Cependant, « *par dérogation (...) le ministre peut autoriser le report jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2020 de l'inscription dans la procédure nationale* ». L'École a choisi la solution du report en 2020. L'inscription de l'ENSCI dans cette procédure devrait néanmoins lui permettre d'élargir le spectre des publics qui se présentent à son concours d'entrée.

### **Le défi technologique**

Le rôle de l'éducation n'est pas de reproduire le passé, mais d'appréhender le futur, de préparer l'émergence d'un nouveau monde, selon les textes fondateurs de l'ENSCI.

Au vingtième siècle, le rôle du designer était de faire le pont entre la création et l'industrie. Le design occupait une place importante dans le département marketing des entreprises industrielles de biens de consommation.

Au vingt-et-unième siècle, le design est plus proche du département de R & D, face aux enjeux liés aux transitions numérique, écologique et sociale. Le design aujourd'hui fait partie des facteurs essentiels d'innovation dans les entreprises. Le designer, qui est à l'intersection de plusieurs disciplines, peut aider à susciter des innovations de rupture, qu'il s'agisse de ruptures technologiques ou d'usage. Le design peut ainsi contribuer à fertiliser des processus de production dans des secteurs aussi divers que la santé, l'alimentation, les mobilités... pour contribuer à la compétitivité des entreprises et à la transformation des organisations.

### **Le défi concurrentiel**

À sa création au début des années quatre-vingt, l'ENSCI se trouvait de fait en situation de monopole dans l'enseignement du design en France. La concurrence de l'ENSCI se situait

---

<sup>6</sup> Sur les 77 écoles d'art et du spectacle vivant, 38 participent à une COMUE.

alors essentiellement à l'étranger : Helsinki, Polytechnique Milan ou New-York. Près de quarante ans plus tard, le paysage concurrentiel a totalement changé<sup>7</sup>.

L'option design est désormais présente dans quatorze écoles publiques d'art, qui se sont souvent spécialisées<sup>8</sup>. Mais les formations concurrentes de l'ENSCI en France se trouvent aussi dans les universités (Nîmes, Design Spot Saclay, UGA...), également dans les écoles privées de design (Strate College, Nantes Design Atlantique) et dans les écoles de gestion (EM Lyon, Kedge Marseille, Sciences po, D. School Paris...). Créées et développées sur des modèles pédagogiques qui diffèrent souvent de ceux de l'ENSCI, ces formations sont souvent plus proches des besoins opérationnels des entreprises.

La concurrence de ces écoles ne se pose aujourd'hui pas tant en termes d'attractivité pour le recrutement d'élèves<sup>9</sup> qu'en termes de recherche de partenariats industriels ou de développement à l'international.

L'ENSCI se trouve également concurrencée dans le domaine de la recherche en design par les universités (Paris I Sorbonne, Nîmes ou Reims (avec le programme Idis) et les écoles publiques françaises (l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD) avec le programme doctoral SACRe, Saint-Etienne avec le cycle Design et Recherche).

Mais ses principaux concurrents restent les grandes écoles internationales (Londres, New-York, Eindhoven, Milan, Lausanne...) qui ont un niveau d'attractivité supérieur à celui de l'ENSCI : première école d'art et de design française, celle-ci figure en 24<sup>ème</sup> position dans le classement mondial QS.

La Cour a examiné la gouvernance de l'établissement et les conditions de réalisation des missions de l'ENSCI qui sont fixées par le décret n°2013-291 du 5 avril 2013, avant d'analyser sa gestion administrative, comptable et financière.

La première mission de l'ENSCI est « *d'assurer, à l'occasion d'activités de production, la formation et la recherche en création et design industriel et textile et de dispenser, en liaison avec les milieux professionnels, une formation initiale et continue dans les domaines de la conception de produits et services* ».

L'École a une seconde mission de « *promotion et de diffusion de la création et du design dans l'économie nationale et, en particulier, dans les entreprises* ». L'importance du design est de fait encore sous-estimée dans les entreprises et les administrations en France, d'où la nécessité de faire mieux comprendre que dans la compétitivité hors coûts, le design a une place tout à fait essentielle dans le renouvellement et le rajeunissement de l'offre française de produits ou de services publics ou privés, ainsi que dans la transformation numérique, écologique et sociale des entreprises. Cette deuxième mission passe par le développement de la formation continue et de la recherche.

---

<sup>7</sup> La concurrence est différente dans le secteur du design textile : l'ENSCI est spécialisée sur les matériaux spéciaux innovants, alors que l'ENSAD est plus positionnée sur les arts décoratifs et graphisme et l'IFM sur les arts de la mode.

<sup>8</sup> Mention céramique à l'École supérieure d'art de Limoges, mention images et création à l'École supérieure d'art de Lorraine à Épinal ....

<sup>9</sup> Quand un élève est reçu à la fois à Strate College et à l'ENSCI, il va choisir dans la plupart des cas l'ENSCI.

<b>CHIFFRES CLÉS DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE CREATION INDUSTRIELLE</b>										
Les effectifs des élèves et stagiaires de l'ENSCI en formation										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Formation initiale</i>	242	252	274	295	310	302	294	298	319	310
<i>Formation continue</i>	16	22	26	38	25	20	10	33	20	33
<i>Stagiaires étrangers</i>	19	25	28	29	25	24	25	26	22	21
<b>Total</b>	<b>277</b>	<b>299</b>	<b>328</b>	<b>362</b>	<b>361</b>	<b>346</b>	<b>329</b>	<b>357</b>	<b>376</b>	<b>364</b>
Source : Cour des Comptes à partir des réponses de l'ENSCI aux questionnaires										
Élèves	<p>343 élèves en 2018-2019 : 310 en formation initiale : Création industrielle (269) et Design textile (41) ; 33 en formation continue (Mastères spécialisés)</p> <p>Diplôme de Création industrielle : 930 candidats/233 admissibles sur dossier/52 admis, soit 6% de taux de sélectivité.</p> <p>Diplôme de Design textile : 17% de taux de sélectivité.</p> <p>Droits d'inscription pour le concours : 115 € (gratuit pour les boursiers)</p> <p>Frais de scolarité : 438 €/an</p> <p>Boursiers : 85 avec un taux de boursiers de 27,4 % en 2019</p> <p>Alumni travaillant à l'étranger : 20%</p>									
Finances	<p>Subvention pour charges de service public : 5,4 M€ en 2012, 5,5 M€ en 2018 (dont subvention Culture (3,98 M€) et économie (1,55 M€))</p> <p>Ressources propres : 1,3 M€ en 2012, 1 M€ en 2019 (budget initial)</p> <p>Investissement : 0,49 M€ en 2019</p> <p>Fonctionnement : 2,97 M€ hors personnel</p> <p>Charges d'exploitation : 1,5 M€ en 2012, 1,36 M€ en 2018</p>									
Personnel	<p>Permanents (76) et CDD d'usage d'enseignements (100)</p> <p>Plafond d'emploi : 68</p> <p>Enseignants : 28</p> <p>Vacataires pédagogiques : 86</p> <p>Non enseignants : 48,3</p> <p>Masse salariale : 4,8 M€ en 2012, 5,42 M€ en 2019 (budget initial)</p>									

# 1 UNE GOUVERNANCE ERRATIQUE, UNE ABSENCE DE VISION STRATEGIQUE

## 1.1 De nombreux changements de direction

La gouvernance de l'École est fondée sur un double binôme :

- un binôme composé du directeur chargé de la stratégie et du président du conseil d'administration chargé des relations avec le monde économique<sup>10</sup>.

- un binôme composé du directeur chargé de la stratégie et d'un secrétaire général chargé de la gestion administrative ;

Le tableau ci-dessous illustre la rotation rapide de la gouvernance stratégique de l'ENSCI, qui change de directeur et de président du conseil d'administration tous les trois ans, alors que les responsables de la gestion administrative ont connu davantage de stabilité.

**Tableau n° 1 : Les acteurs de la gouvernance de l'ENSCI durant la période sous revue**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Directeur général</i>	Alain Cadix	Bernard Kahane	Bernard Kahane	Bernard Kahane	Yann Fabès	Yann Fabès	Yann Fabès	Yann Fabès
<i>Présidente du CA</i>	Elisabeth Lulin	Elisabeth Lulin	Elisabeth Lulin	Elisabeth Lulin	Nathalie Andrieux	Nathalie Andrieux	Nathalie Andrieux	Saran Diakité
<i>Secrétaire général</i>	Véronique Delahaye *	Véronique Delahaye	Véronique Delahaye	Véronique Delahaye	Isabelle Nouguié**	Isabelle Nouguié	Isabelle Nouguié	Isabelle Nouguié
<i>Comptable</i>	Christophe Le Maux***	Christophe Le Maux	Christophe Le Maux	Christophe Le Maux	Isabelle Bouche	Isabelle Bouche	Isabelle Bouche	Isabelle Bouche

\* Véronique Delahaye, nommée secrétaire général en 2010, a démissionné en juin 2015.

\*\* Isabelle Nouguié a été nommée en octobre 2015.

\*\*\* Christophe Le Maux a été comptable de 2009 à janvier 2016, date à laquelle Isabelle Bouché lui a succédé.

### 1.1.1 Un conseil d'administration dont la composition pourrait être adaptée

Le décret de création de l'ENSCI du 26 octobre 1984, confirmé par le décret n° 92-82 du 22 janvier 1992, institue un conseil d'administration dont les membres sont nommés par arrêté et dont le président est nommé par décret, sur proposition des ministres de tutelle pour un mandat de trois ans renouvelable deux fois<sup>11</sup>.

Le précédent rapport de la Cour avait noté que l'ENSCI s'était déjà trouvée plusieurs fois par le passé sans conseil d'administration : en 1991 (18 mois d'interruption), en 1995 (18 mois d'interruption) et en 1998 (six mois d'interruption) à cause du retard pris par les ministères

<sup>10</sup> Se sont ainsi succédés à la présidence du conseil d'administration depuis 1992, des représentants du monde industriel, comme Loïk Le Floch-Prigent à la création de l'ENSCI, Bernard Hanon, Patrick Le Quément.

<sup>11</sup> Conformément aux statuts de 1982, Mme Anne-Marie Boutin a été nommée présidente directrice générale de 1985 à 1991, date à laquelle elle est devenue directrice générale de l'ENSCI, à la suite de la modification de la gouvernance par décret, dont l'objectif était de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur pour redonner du pouvoir au conseil.

de tutelle dans le processus de nomination des membres du conseil d'administration. Cela n'a pas été le cas durant la période sous revue.

Au cours de cette période, peut toutefois être constatée une rotation importante des présidentes des conseils d'administration, qui ont connu des changements presque corrélés avec ceux des directeurs. Élisabeth Lulin, nommée en 2012, a quitté ses fonctions en 2015. Nathalie Andrieux, nommée le 29 juin 2015, a démissionné en mars 2019, en même temps que le directeur de l'école. Saran Diakité Kaba a été nommée en novembre 2019 pour un mandat de trois ans, renouvelable deux fois, après 9 mois de vacance à la présidence du conseil d'administration.

Le binôme directeur-président du conseil d'administration est un gage de stabilité dans la gouvernance de l'École à court terme, mais, en étant renouvelé tous les trois ans, il ne permet pas d'assurer la continuité de la stratégie de l'établissement,

Appelé, selon les textes statutaires, à se réunir au moins deux fois par an, le conseil d'administration a été de fait réuni deux à trois fois par an durant la période sous revue.

Le conseil d'administration est toujours précédé d'un comité financier, qui se tient une semaine avant le conseil d'administration, en présence des représentants des deux ministères de tutelle et du contrôleur d'État.

#### 1.1.1.1 La composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de 19 membres, dont 8 représentants de l'État, 4 personnalités qualifiées, 2 représentants des organisations professionnelles représentatives des activités de création et de design industriel, 3 représentants élus du personnel et 2 représentants élus des élèves.

Les 8 représentants de l'État viennent de 4 ministères : 3 représentants du ministère de la Culture (direction générale de la création artistique (DGCA), service des arts plastiques, service de l'architecture), 2 représentants du ministère de l'Économie et des Finances (direction générale des entreprises (DGE) et service chargé de l'industrie), 2 représentants du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI) et direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) et 1 représentant du ministère du Travail (direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP)).

#### 1.1.1.2 Une tutelle conjointe des ministères de la culture et de l'industrie

Les ministères les mieux représentés et les plus présents au conseil d'administration sont le ministère de la Culture (trois représentants) et le ministère chargé de l'Industrie (deux représentants), qui assurent la tutelle conjointe de l'ENSCI depuis sa création et financent l'École sur leurs programmes 224 et 192.

L'initiative de la création de l'ENSCI étant venue du ministre de la Culture, la subvention de ce ministère a toujours été plus importante (dans un rapport à l'origine deux tiers / un tiers), qui se retrouve encore aujourd'hui dans la composition du CA.

Au ministère de la Culture, le service qui suit l'ENSCI est la sous-direction chargée de la tutelle administrative, financière et pédagogique des établissements d'enseignement

supérieur dans le domaine de la culture. Au sein de cette sous-direction, le bureau des établissements représente le ministère de la Culture lors des conseils d'administration des 77 écoles supérieures d'art et du spectacle vivant dont ce ministère a la tutelle.

Au ministère de l'Économie, la tutelle est principalement représentée par la sous-directrice chargée des industries de santé et des biens de consommation.

L'ENSCI pourrait être également placée sous la tutelle du Conseil général de l'économie (CGE) qui exerce celle des écoles d'ingénieurs financées par le ministère chargé de l'Industrie. Une modification de la composition du conseil d'administration en ce sens avait également été proposée par la mission d'inspection, effectuée par le CGE et l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC), en argumentant qu'il fallait « *au même titre que le service de l'architecture au sein de la direction générale du patrimoine, renforcer les synergies avec les réseaux des écoles d'ingénieurs* ».

Le CGE a confirmé à la Cour que, sous réserve de l'accord de son ministre et du transfert, le cas échéant, des moyens humains et financiers nécessaires, il pourrait effectivement exercer cette mission de tutelle. La Cour considère comme nécessaire cette évolution.

#### 1.1.1.3 Une faible implication du MESRI et du ministère du Travail

Le délégué à la formation professionnelle n'a jamais été présent au conseil d'administration pendant les exercices sous revue (ce qui était déjà le cas lors de la période couverte par le précédent rapport de la Cour).

Les deux représentants du MESRI, qui représentent la DGEIP et la direction générale de la recherche et de l'innovation, viennent de manière intermittente aux séances du conseil d'administration de l'ENSCI, mais n'y participent pas très activement. Le fait que l'École depuis 2012 délivre désormais des diplômes conférant le grade de master, qu'elle envisage à terme de délivrer des diplômes de docteur en design et qu'elle participe à plusieurs COMUE dans une logique de site, devrait amener le MESRI à plus s'impliquer et à accompagner davantage l'École dans ces démarches.

Dans sa réponse à la Cour, ce ministère assume toutefois de n'exercer qu'une tutelle restreinte sur l'ENSCI, considérant que la tutelle principale échoit au ministère de la culture et que, s'agissant de l'école, il s'acquitte auprès d'elle comme de tous les autres établissements d'enseignement supérieur, d'une mission de conseil et d'appui dans le cadre de la définition de leur politique de formation, de recherche et d'innovation comme de leur inscription au sein des sites de l'enseignement supérieur et de la recherche.

La Cour considère que ce positionnement du MESRI ne saurait pour autant se traduire par la forme de désintérêt que traduit une absence préjudiciable et anormale de présence régulière et de participation active de ses représentants aux séances du conseil d'administration en contradiction avec les responsabilités particulières qui sont les siennes pour la pleine mise en place du dispositif LMD, encore inaboutie au sein de l'établissement.

#### 1.1.1.4 La présence active des représentants du personnel et des élèves

Les élèves sont toujours très présents au conseil d'administration et prennent leur rôle très au sérieux. Les représentants du personnel sont également très attachés aux fondamentaux

de la pédagogie de l'École et se considèrent comme « les gardiens du temple » vis à vis des tutelles dont ils dénoncent « *le manque de volonté d'assurer la pérennité du projet pédagogique porté par l'École* ».

### 1.1.2 Un conseil d'orientation complété par la création de collèges internes

Un conseil de perfectionnement a été mis en place début 1987. À la suite de la modification du décret du 5 avril 2013, un conseil d'orientation a remplacé le conseil de perfectionnement. Ce conseil d'orientation présidé par le directeur est consulté par le conseil d'administration, son président ou son directeur sur les activités pédagogiques de l'établissement et sur l'adaptation de ses activités à l'évolution des sciences et des techniques. Il est renouvelé tous les trois ans.

Le conseil d'orientation doit, selon les textes, se réunir au moins deux fois par an. Dans son précédent rapport, la Cour avait relevé l'absence de régularité des séances du conseil de perfectionnement, aucune n'ayant eu lieu en 1990, 1992, 1995 et 1998. Sur la période 2012-2018, ce conseil s'est cependant réuni régulièrement.

Cinq collèges ont été mis en place en 2017, pour répondre au besoin d'auto-évaluation prôné par le Haut conseil d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), sur des sujets aussi variés que la pédagogie, la recherche, l'international, la professionnalisation et la valorisation. Ces collèges regroupent des enseignants designers, du personnel et des élèves. Ils sont consultatifs et s'appuient sur les réflexions du conseil d'orientation. Les collèges sont censés se réunir à raison de deux fois par an pour chaque collège. Ils s'appuient également sur l'évaluation des enseignements dans un processus d'auto-évaluation qui répond aux critères mis en place par le HCERES<sup>12</sup>.

L'absence de procès-verbal de ces réunions n'a pas permis de porter une appréciation sur la réalité du travail effectué par ces collèges. Il serait souhaitable de faire un bilan de leur fonctionnement, d'autant que leur rôle pourrait être décisif dans le suivi interne des indicateurs du contrat d'objectifs et de performance.

### 1.1.3 Le directeur, principal détenteur de la vision stratégique de l'école

Les directeurs des écoles d'art ne sont pas élus par des instances collégiales comme dans les universités, mais sont désignés par le ministère de la Culture, et, dans le cas particulier de l'ENSCI, par les deux ministres de tutelle (Culture et Industrie). Cette gouvernance est régulièrement critiquée en interne par les représentants du personnel et des élèves<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Mais comme le souligne le dernier COP « *le taux de remontée des questionnaires d'évaluation est assez faible en ce qui concerne les formulaires en ligne et la culture de l'école ne permet pas de méthode coercitive* ».

<sup>13</sup> « *Les directeurs de l'ENSCI ont souvent un comportement monarchique. Désignés par les ministères au terme de procédures fermées, ils sont sans contre-pouvoir, à la différence de la plupart des établissements d'enseignement supérieur où les instances sont collégiales ... L'école demande aux tutelles d'engager une transformation de ses statuts et de construire une nouvelle gouvernance* ». Compte-rendu du CA du 9 février 2016.

### 1.1.3.1 La longueur préjudiciable du processus de désignation des directeurs

Les précédents rapports de la Cour avaient déjà souligné la longueur des délais de nomination des directeurs, susceptible de gêner le fonctionnement de l'établissement (en particulier, l'ENSCI était restée sans directeur pendant 17 mois du 8 janvier 1991 jusqu'en juillet 1992).

Le précédent rapport de la Cour avait également noté la gouvernance erratique de l'École : une directrice nommée en août 1998, dont le mandat ne fut pas renouvelé devant l'opposition du personnel ; un directeur, nommé en septembre 2001, qui n'ira pas jusqu'au bout de son deuxième mandat et démissionnera en 2006.

Alain Cadix, directeur jusqu'à fin 2012, avait prévenu depuis longtemps (plus d'un an à l'avance) de son souhait de partir avant la fin de son mandat. Le processus de recrutement a été engagé à partir de juin 2012, mais ce n'est qu'en novembre que la décision des ministres a été annoncée au nouveau directeur, qui a été officiellement nommé en décembre et a pris ses fonctions en janvier, soit plus de 6 mois après le début du processus de désignation.

Yann Fabès, nommé en juillet 2016, a également regretté le délai excessif de trois mois entre son audition, après le processus de recrutement, et l'annonce du choix des tutelles en mars 2016, soit un processus de désignation de près de six mois.

Les délais de nomination des directeurs, entre six mois et un an, pour des mandats de trois ans, sont le signe d'un dysfonctionnement dans la gouvernance de l'ENSCI. L'École se retrouve de fait entre six mois et un an sur quatre sans directeur.

Ce scénario s'est reproduit après la démission de Yann Fabès en 2019 (cf. encadré ci-dessous).

Pendant ces périodes de vacance de direction, qui peuvent durer plusieurs mois, les services de l'ENSCI se replient sur eux-mêmes et ont tendance à travailler en silos. L'École se trouve en attente du nouveau directeur pour les décisions stratégiques, tandis que ses partenaires académiques, nationaux et internationaux, se retrouvent également sans leur interlocuteur principal.

La mission d'inspection de l'IGAC et du CGE avait déjà souligné que les décisions stratégiques reposaient sur trop peu de personnes, d'autant plus que les nombreuses vacances du poste de directeur fragilisaient l'École. Elle avait proposé en conséquence la création d'un comité exécutif constitué des personnes-clés de l'établissement pour assurer la permanence de la stratégie, ce qui a été fait.

#### **Les difficultés du dernier recrutement du directeur de l'ENSCI**

Il a pu être encore constaté en 2019 la longueur du délai entre la démission au mois de mars du directeur en fonction et la nomination du nouveau directeur au mois de novembre 2019.

Alors qu'il y avait consensus sur la poursuite du mandat du directeur entre les tutelles, l'École (personnel et élèves) et le directeur, celui-ci a décidé de ne pas se représenter devant l'absence de réponse des tutelles sur la question de sa rémunération.

L'offre du poste vacant a été publiée en mars à la bourse interministérielle de l'emploi public, avec réponse sous un mois. Une fois les candidatures reçues, les ministères ont organisé un premier filtre pour sélectionner 7 candidats, rencontrés ensuite par un jury de 8 personnes, composé de 5 représentants des deux ministères de tutelle, du président du conseil d'administration par intérim et de deux

personnalités qualifiées. Ce jury a alors formulé un ordre de préférence.

Pour le personnel et les élèves, la question de la nomination d'un nouveau directeur est très sensible, notamment parce qu'ils ont souvent eu des relations heurtées avec certains de ses directeurs. Le conseil d'administration a souhaité se réunir en juillet 2019 pour débattre des trois candidatures retenues par le jury et formuler un choix, tout en étant conscient que son opinion n'aurait pas de force juridique contraignante.

Le nouveau directeur a finalement été nommé par un arrêté du 13 novembre 2019 (non publié au Journal officiel). Ce choix n'était pas celui des représentants des élèves et du personnel qui l'avaient placé en dernière position.

Devant le soulèvement des élèves, qui ont muré l'accès à son bureau et bloqué ensuite l'accès de l'École avec un mur de parpaings, le nouveau directeur a démissionné le 21 novembre une semaine après sa nomination.

Un nouveau processus de recrutement du futur directeur doit être précisé par les tutelles. Sa nomination n'interviendra pas avant plusieurs mois, laissant la secrétaire générale seule aux commandes de l'établissement pendant plus d'un an.

À cela s'ajoute le fait qu'il faut quelques mois pour prendre la mesure de la complexité de l'École et que, dans les trois cas de la période sous revue, les directeurs, sachant plusieurs mois à l'avance qu'ils ne feraient pas un mandat supplémentaire, ont écourté le leur :

- Alain Cadix, directeur depuis mai 2007, renouvelé en mai 2010, a annoncé son départ en 2011 et a quitté son poste le 15 novembre 2012, au bout de deux ans et demi ;
- Bernard Kahane, nommé le 22 février 2013, a quitté son poste en février 2016 au bout de 3 ans ;
- Yann Fabès, nommé en juillet 2016, a quitté son poste en mars 2019 au bout de 2 ans et demi.

Ainsi, les directeurs, mis à part Alain Cadix qui est resté cinq ans, n'ont vraiment eu que deux ans de mandat vraiment opérationnel sur leurs trois ans de mandat, ce qui ne permet pas de mettre en place une stratégie de manière aboutie ni de l'inscrire dans la durée.

### 1.1.3.2 Une stratégie de l'École dépendante de chaque directeur

Chaque directeur, au cours de la période sous revue, a essayé de mettre en place sa vision de l'École.

#### - **La direction d'Alain Cadix (2007-2012) : une phase d'ouverture de l'ENSCI vers l'extérieur**

Alain Cadix, en créant les doubles diplômes, a augmenté le nombre d'élèves en formation initiale et développé la formation continue. L'augmentation des effectifs s'est faite à personnel constant, ce qui a demandé aux permanents de l'école des efforts supplémentaires.

Alain Cadix a également développé des espaces pédagogiques "hors les murs", au sein de la COMUE Hesam (au centre Michel Serres et à l'École supérieure de commerce de Paris),

mais aussi à Grenoble avec le CEA et avec l'Institut Pasteur<sup>14</sup>. Une résidence à Lille devait également être créée début 2014 sur le thème des textiles innovants, en lien avec les pôles de compétitivité du Nord (Uptex et Maud).

- **La direction de Bernard Kahane (2013-2015) : un recentrage des activités sur le site de Paris**

Bernard Kahane a critiqué la gestion de son prédécesseur, qui avait augmenté le nombre d'élèves, avec une dotation publique restée stable. « *Avant mon arrivée, l'école a fait des choix stratégiques risqués en élargissant son périmètre et ses engagements à l'extérieur* ». Pour le nouveau directeur, ce qui marchait pour 277 élèves ne le pouvait plus avec 362 élèves à budget public et effectifs constants, en gardant le principe premier de l'École qui est le parcours individualisé des élèves. Le développement de l'École s'est fait, selon Bernard Kahane, au détriment de la qualité de la formation<sup>15</sup>.

Se faisant l'interprète d'une partie du personnel, il a également considéré que le développement de l'École « hors les murs », à moyens et effectifs inchangés, avait pénalisé l'accompagnement individuel des élèves en formation initiale. Une partie des équipes pédagogiques de l'ENSCI regrettait le manque de contrôle sur les contenus pédagogiques développés en dehors du site de l'École. Les élèves en formation initiale voyaient également plus d'inconvénients que d'avantages au développement de l'ENSCI à l'extérieur de la rue Saint Sabin.

- **La direction de Yann Fabès (2016-2019) : la pacification réussie de l'École**

Yann Fabès a réussi à faire ce que Bernard Kahane n'avait pas voulu ou pu faire, à savoir la diminution des charges, en fermant deux ateliers de projet en interne et deux ateliers de projet « hors les murs » (CEA Tech Résidence Design Grenoble<sup>16</sup> et PASTEUR - Design Bio & Science du vivant).

\*

---

<sup>14</sup> 15 élèves inscrits de l'ENSCI pour un atelier semestriel à Grenoble. Exemple de thème d'atelier à Grenoble : « *Des capteurs dans la ville de demain, quels projets au service des usagers ?* » en relation avec les laboratoires du CEA (le Litem et le Leti). Le projet initial « Grenoble design & technologie » associait plusieurs écoles (l'école d'art de Grenoble-Valence, l'école d'architecture de Grenoble, l'École supérieure d'art et de design de Saint-Etienne, le lycée de La Martinière à Lyon).

<sup>15</sup> Les personnels, qui étaient au départ centrés sur l'accompagnement individuel des élèves en formation initiale, se sont déportés en partie sur d'autres activités comme la formation continue, les activités de recherche ou la communication de l'École. « *Les équipes sont très fatiguées. Beaucoup de personnes ont une double casquette. Les personnes qui s'occupent de la communication, des relations internationales, des post-masters ou du mécénat sont responsables pédagogiques par ailleurs. Il faut préserver cette pédagogie de l'école qui fait sa différence par rapport aux autres* ». Note de Bernard Kahane au conseil d'administration du 14 novembre 2013.

<sup>16</sup> Le CEA a fini par abandonner en 2017 son partenariat avec l'ENSCI, ne voyant plus vraiment l'implication, ni financière, ni pédagogique, de l'École. Il en a été de même avec l'atelier de projet initié en biologie avec l'Institut Pasteur.

La brièveté des mandats des directeurs qui se sont succédé n'a donc pas conduit à engager l'École sur des orientations stratégiques pérennes, ce dont elle a manifestement besoin pour les décennies à venir.

Le ministère de la Culture souscrit dans l'ensemble au constat ainsi dressé par la Cour, tout en rappelant que le décret n° 2015-1331 du 22 octobre 2015 a revu les nominations des directeurs de ses établissements publics en prévoyant des mandats de 3 ans renouvelables 2 fois et en ne souhaitant pas qu'il soit dérogé à cette règle pour un seul établissement. Pour autant, la Cour considère que la réflexion générale dont il fait part dans le même temps sur les modalités d'exercice de sa tutelle offre une opportunité qui ne doit pas être manquée de reconsidérer dans ce cadre général la longueur des mandats directoriaux en les passant à cinq ans renouvelable une fois.

## **1.2 Une absence de vision à moyen et long terme des administrations de tutelle**

Outre le levier budgétaire et celui de la nomination des directeurs et des membres du conseil d'administration, les tutelles sont en mesure d'orienter la stratégie de l'École avec les lettres de mission qu'elles adressent au directeur et les contrats d'objectifs et de performance passés avec l'établissement.

### **1.2.1 Des lettres de mission générales sans vision, ni objectifs précis**

Dans des lettres de mission très proches dans leur contenu, les ministères de tutelle ont demandé aux trois directeurs successifs de développer la recherche et l'internationalisation des activités de l'École pour tenir compte de l'évolution de l'enseignement supérieur dans la compétition européenne et internationale, sans préciser plus avant les orientations stratégiques qu'il leur appartenait de mettre concrètement en œuvre et en leur demandant de le faire à subventions publiques et effectifs constants, par la recherche de nouvelles ressources propres, notamment à travers la formation continue.

Le ministère de la Culture a toutefois indiqué à la Cour qu'il prévoyait de définir et de formaliser dans la lettre de mission du prochain directeur les axes stratégiques qui devraient guider son mandat. La Cour en prend acte, en soulignant l'importance de l'enjeu qui s'y attache.

### **1.2.2 Des contrats d'objectifs et de performance qui gagneraient à fixer des ambitions et à avoir des indicateurs précis**

Le 27 avril 1997, une lettre de cadrage, signée conjointement par les deux ministères de la Culture et de l'Industrie, avait demandé à l'ENSCI d'établir un contrat pluriannuel d'objectifs. La Cour ne put que constater en 2002 qu'aucun contrat n'était toujours signé.

Ce n'est qu'en décembre 2008 qu'un premier contrat d'objectifs et de performance (COP) entre l'ENSCI et ses autorités de tutelle a été établi sur la période 2007-2009 avec une

clause de révision annuelle. Aucun contrat n'a ensuite été signé entre 2009 et 2015. Le départ prématuré d'Alain Cadix n'a pas permis de signer le COP 2012-2015, même s'il avait été préparé par ce dernier.

Un nouveau contrat triennal a été signé entre l'ENSCI et l'État le 24 décembre 2014 sur la période 2015-2017, juste avant le départ de Bernard Kahane, avec quelques jalons, mais très peu d'indicateurs quantitatifs précis. Ce COP a fait l'objet d'un bilan début 2018 qui a permis de préparer le prochain. Néanmoins, entre 2015 et 2018, il n'y a pas eu de suivi annuel de ce contrat.

L'année 2018 a également été marquée par l'élaboration d'un nouveau projet stratégique pour la période 2018-2023. L'article 53 de la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine a modifié en effet la nature du contrat de performance, désormais assujéti à une nouvelle procédure d'accréditation pour les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture<sup>17</sup>. Auparavant, il existait deux procédures distinctes : d'une part la validation des diplômes valant grade de master par le HCERES et d'autre part l'établissement d'un contrat d'objectifs et de performance avec les administrations de tutelle. Désormais, l'accréditation de l'établissement intègre la validation de la formation par le HCERES et le COP, dont la durée est maintenant de cinq ans contre trois ans précédemment.

Cette nouvelle procédure devait être l'occasion d'un dialogue renforcé entre l'établissement et ses tutelles pour définir le projet stratégique de l'École. L'ENSCI a été pionnière dans cette démarche d'accréditation qui a été rendue effective en avril 2019, juste après le départ de Yann Fabès.

Le nouveau COP 2018-2023 fait un bon diagnostic sur la situation de l'ENSCI. Les objectifs fixés, néanmoins, ne paraissent pas à la hauteur de ce que pourrait être l'École en 2023, faute de vision stratégique, et ne sont pas liés à des indicateurs précis<sup>18</sup>, en l'absence d'outils de suivi partagés par les tutelles. Ce défaut de tableau de bord traduit aussi celui des instruments de pilotage de l'ENSCI pour assurer une bonne exécution du COP.

Au cours de la période sous revue, il apparaît ainsi que, faute d'avoir disposé du temps nécessaire à sa mise en œuvre, le directeur qui a préparé le COP a surtout travaillé à établir la feuille de route de son successeur.

Le ministère de la Culture a cependant fait part à la Cour qu'il a lancé récemment une réflexion sur l'exercice de la tutelle de ses opérateurs, pour repenser cette fonction dans un sens

---

<sup>17</sup> Les arrêtés d'application de la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine relatifs aux modalités d'accréditation, pris le 13 juillet 2018, prévoient que « *les établissements habilités ou autorisés par le ministère chargé de la culture à délivrer ses diplômes nationaux universitaires défini à l'article L. 613-1 du code de l'éducation doivent être de nouveau accrédités dans les cinq ans en fonction du programme d'évaluation défini par le MESRI* ».

<sup>18</sup> Le ministère de la Culture a notamment fixé trois indicateurs quantitatifs (taux de retour des questionnaires d'évaluation des enseignements, taux de ressources propres et taux d'insertion professionnelle sur trois ans) comme pour l'ensemble de ses établissements d'enseignement supérieur.

plus stratégique et moins gestionnaire ; pour ce faire, il a confié au président du château de Fontainebleau le soin de piloter une mission associant des représentants des directions générales, du secrétariat général et des opérateurs, aux fins de faire des recommandations opérationnelles visant à compléter les instruments de pilotage actuels, et qui pourrait déboucher sur une nouvelle organisation des services en charge de ces missions. La Cour considère comme indispensable que l'exercice de la tutelle sur l'ENSCI soit guidé par une telle vision stratégique de moyen-long terme de manière à permettre une continuité d'action seule à même d'éviter que chaque directeur ne cherche à redéfinir à son arrivée les axes d'évolution de l'établissement et son positionnement.

### **1.3 Une stratégie immobilière réduite à la gestion du bâtiment de la rue Saint-Sabin**

Le bâtiment qu'occupe actuellement l'ENSCI au 48 rue Saint-Sabin à Paris a été construit en 1922 pour accueillir les ateliers du décorateur Jansen qui, jusqu'en 1979, ont employé jusqu'à 500 artisans. Organisé autour d'une vaste cour intérieure couverte, il a fait l'objet de travaux d'aménagements au début des années 1980 pour accueillir l'ENSCI qui, depuis, s'est maintenue dans les lieux. Sur une SHON de 9 212,74 m<sup>2</sup> à l'heure actuelle, 455 m<sup>2</sup> correspondent à des bureaux accueillant les personnels administratifs et techniques de l'École. Ce vaste espace n'a pas été conçu à l'origine pour accueillir une école et les aménagements réalisés n'ont pu résoudre toutes les contraintes architecturales préexistantes. Il subsiste notamment aujourd'hui des couloirs trop larges, quelques salles de cours peu pratiques, des bureaux mal dimensionnés, des problèmes de déperdition énergétique.

#### **1.3.1 Le choix de conserver son site parisien**

Si les locaux de l'ENSCI présentent d'indéniables atouts, notamment du point de vue de leur situation géographique au cœur de Paris, et s'ils permettent l'exercice de ses activités, il n'empêche que l'École est confrontée à la saturation des espaces alors que le nombre d'élèves accueillis est jusqu'alors allé crescendo.

Dès 2010 s'est ainsi posée la question de l'inadaptation de l'immeuble aux besoins de l'École, France Domaine ayant émis à l'occasion de l'étude du projet de schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de l'établissement l'hypothèse de le vendre en vue d'une réinstallation dans un bâtiment à construire aux alentours de Paris. Les Domaines, ayant acté le renoncement de l'ENSCI à être relocalisée, ont invité cette dernière à résoudre les problèmes qu'elle avait elle-même identifiés et à financer les travaux nécessaires<sup>19</sup>, alors estimés à 3,5 M€ sur cinq ans.

Pour s'agrandir, il avait été envisagé par l'École de louer des locaux supplémentaires dans le quartier pour ses activités de formation continue, mais aucun projet n'a abouti, tel par exemple celui présenté au conseil d'administration du 14 novembre 2013.

---

<sup>19</sup> Courrier de France Domaine du 28 septembre 2011, approuvant le SPSI 2010-2013

Dans son projet de SPSI 2010-2013, l'ENSCI avait aussi envisagé une seconde implantation permanente sur le site de Saclay, et d'autres localisations permanentes ou intermittentes, « en fonction des moyens disponibles et des opportunités », mais aucun de ces projets n'a non plus été mené à son terme, faute de financement.

### 1.3.2 Une option coûteuse et qui questionne les perspectives de l'École

Pour préserver son implantation historique, l'ENSCI a réalisé d'importants travaux de rénovation sur son site parisien : entre 2009 et 2010, elle a bénéficié de subventions d'investissement pour mettre une première fois le bâtiment aux normes en matière d'accessibilité des personnes handicapées. Ces travaux ont été complétés en 2017 par d'autres visant à la mise en œuvre des travaux d'accessibilité des établissements recevant du public et au suivi réglementaire des agendas d'accessibilité programmée<sup>20</sup>. En 2012, elle a remplacé les menuiseries de la cour intérieure. En 2013 et 2014, elle a dû engager des travaux d'accessibilité, d'hygiène et de sécurité en raison de la dégradation de ses équipements sanitaires, avec le soutien du ministère de la Culture.

De lourds travaux de réfection sont encore prévus dans les années à venir. La nécessité en est apparue en 2017 lorsque la commission de sécurité de la préfecture de police a émis un avis défavorable d'exploitation, en soulevant 26 points ne respectant pas les prescriptions de sécurité, faisant peser ainsi sur le directeur la lourde responsabilité de maintenir l'activité dans ces conditions.

Grâce à des concours des tutelles, des travaux ont été effectués en urgence pour mettre les installations en conformité avec le code de la construction et de l'habitation et le règlement de sécurité du public, ce qui a permis à l'établissement de demander à la commission de sécurité la levée de son avis défavorable à la poursuite de l'exploitation dès le 17 décembre 2018.

Les tutelles ont engagé un processus de schéma directeur immobilier visant à optimiser les surfaces et équipements du bâtiment. Mais, sans attendre la finalisation de ce schéma, et grâce à des subventions exceptionnelles des ministères de la Culture et de l'Industrie (ce dernier a ainsi accordé 674 K€ sur trois ans pour des mises aux normes de sécurité, et la réalisation d'un espace de restauration et de détente – aménagement du rez-de-chaussée et achat de mobiliers), l'ENSCI a programmé et réalisé plusieurs travaux dès 2018 : en mars, pour répondre aux exigences d'extraction et de renouvellement d'air issues du rapport de la CRAMIF d'octobre 2015 en matière de santé et de sécurité dans les ateliers bois, métal, CFAO et maquette du rez-de-chaussée ; puis au cours de l'été, pour améliorer le renouvellement d'air dans les ateliers « bois » et « métal », travaux d'amélioration de l'accessibilité, remplacement de menuiseries non conformes (portes avec oculus et barre anti-panique).

La démarche d'élaboration du schéma directeur initiée par les tutelles a été confiée à l'OPPIC, qui a été chargé de définir les travaux nécessaires, puis les évolutions d'usage attendues. Sur ces bases, l'OPPIC a proposé trois phases de réalisation successives compatibles avec les disponibilités budgétaires<sup>21</sup> : la première phase d'une durée de 5 ans est estimée toutes

---

<sup>20</sup> En décembre 2017 : mise aux normes PMR du deuxième ascenseur

<sup>21</sup> Document fourni par l'ENSCI « 1.47 Estimation coût travaux OPPIC ».

dépenses confondues à 7,8 M€, la seconde de 5 ans également à 3 M€ et la troisième, au-delà des dix ans, à 12,6 M€, soit au total plus de 23 M€ sur plus de dix ans.

Dans ces conditions, l'École et ses tutelles devraient s'interroger sur l'opportunité de conserver le site parisien au regard du coût des travaux et étudier sérieusement l'option de sa relocalisation. Au vu des cours de l'immobilier parisien, il semble en effet à la Cour que l'établissement ne devrait pas écarter a priori l'hypothèse de réaliser cet actif pour s'offrir la possibilité d'acquérir des locaux plus adaptés à ses activités et à ses ambitions, dans une zone géographique plus propice à l'intensification des partenariats avec le monde universitaire et des grandes écoles, notamment d'ingénieurs et de management. De ce point de vue, une implantation sur le site de Saclay mériterait d'être à nouveau envisagée et étudiée. .

L'ENSCI fait valoir cependant en réponse à la Cour que malgré leur vieillissement et leur saturation, les installations actuelles restent fondamentalement adaptées à ses activités et insiste sur les atouts que représentent la centralité du site et sa facilité d'accès.

Pour justifier la conservation du site actuel, l'ENSCI argue ainsi de la « dimension mythologique du projet initial » et de l'attachement historique de ses anciens élèves à l'implantation de l'École. Elle plaide aussi la concentration à Paris intramuros d'une économie du design propice à son développement, favorisant « la fluidité des acteurs et des projets collaboratifs ». Dans un paysage du design par ailleurs en pleine évolution, l'ENSCI se targue ainsi d'occuper une place spécifique « lui offrant un espace de développement spécifique aux futurs enjeux d'innovation et de création. »

Être implantée à Paris favoriserait dans ces conditions, selon elle, les synergies et son projet « d'étendre la formation aux champs les plus diversifiés » grâce à la présence dans la capitale de nombreux incubateurs et d'établissements d'enseignement supérieur, et grâce aussi à la variété du tissu d'entreprises et la qualité des ressources culturelles.

Enfin, pour l'ENSCI, le prix de vente du site de Saint-Sabin ne permettrait pas de couvrir le coût global d'une nouvelle implantation, même en dehors de la capitale.

Aucun des arguments ainsi présentés n'apparaît dirimant à la Cour. L'École reconnaît elle-même que les écosystèmes parisien et francilien se valent en rappelant que l'Île-de-France rassemble 70 % des designers français et que Paris représente 90 % de cette concentration nationale. Les arguments financiers avancés ne sont guère étayés, d'autant que le prix de l'immobilier intra-muros est sans commune mesure avec celui de la banlieue parisienne. Surtout, l'enjeu majeur d'un bâtiment mieux adapté au développement de ses activités et davantage en cohérence avec ses partenariats stratégiques qui doivent s'intensifier et se diversifier dans l'enseignement supérieur et la recherche apparaît clairement mésestimé.

La dimension symbolique du site parisien à laquelle l'ENSCI est très fortement attachée a manifestement constitué un obstacle à une réflexion plus large indispensable et qu'il appartenait à la tutelle d'impulser et de mener à bien. La Cour ne peut en effet que constater l'absence d'étude sérieuse et approfondie de l'établissement, comme de sa tutelle, sur des scénarii de relocalisation, que le coût élevé de la maintenance et de la rénovation de son site, ancien et vétuste, auraient dû pourtant susciter.

La Cour considère ainsi comme essentiel qu'au regard des enjeux qui y sont attachés l'ENSCI et ses tutelles envisagent à terme le scénario d'une relocalisation de l'École selon une logique de site cohérente avec ses partenariats stratégiques dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Aux termes des développements qui précèdent, la Cour formule la recommandation suivante :

**Recommandation n° 1. (ministère de la culture, ministère en charge de l'industrie) : Déterminer une vision stratégique pour l'École, qui serait déclinée dans la lettre de mission du directeur et dans le contrat d'objectifs et de performance et inscrite dans une continuité de pilotage et de direction indispensable ; à cette fin, modifier dans le cadre des réflexions en cours sur l'exercice de la tutelle, le décret n° 2015-1331 du 22 octobre 2015 pour faire passer les mandats du directeur et des membres du conseil d'administration à cinq ans renouvelable une seule fois.**

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

*La gouvernance de l'ENSCI au cours de la période 2012-2019 a été fragilisée par des changements fréquents de directeurs et de présidents de conseil d'administration, multipliant les situations de vacance du fait de la longueur préjudiciable des processus de nomination.*

*Après une phase d'augmentation du nombre d'élèves en formation initiale et en formation continue sous les deux mandats d'Alain Cadix de 2007 à 2012, l'ENSCI a connu une phase d'arrêt de ce développement, crise de croissance, qui s'est transformée en crise de confiance, pendant la période 2013 à 2015 ; lui a succédé une phase de restructuration de l'École au cours du mandat de Yann Fabès entre 2016 et 2019. Les deux derniers directeurs, qui sont restés en poste moins de trois ans, n'ont pas eu le temps et donc la possibilité de mettre en œuvre une action inscrite dans la durée et la continuité, d'autant que les contrats d'objectifs et de performance passés avec les autorités de tutelle sont dépourvus de toute vision stratégique forte.*

*Dans le cadre des réflexions en cours sur l'exercice de la tutelle, le décret n° 2015-1331 du 22 octobre 2015 gagnerait à être modifié pour faire passer la durée des mandats des directeurs de trois à cinq ans, parallèlement à l'allongement de la durée du contrat d'objectifs et de performance qui est passée de trois à cinq ans. Il serait éminemment souhaitable également que le COP soit préparé en début de mandat du nouveau directeur, plutôt qu'il soit établi par son prédécesseur comme cela se passe actuellement.*

*Parmi les questions stratégiques que doivent impérativement approfondir les autorités de tutelle, figure au premier plan une relocalisation de l'École selon une logique de site cohérente avec une intensification et une diversification de ses partenariats stratégiques dans l'enseignement supérieur et la recherche, qui s'avèrent aujourd'hui déterminantes pour le développement futur de ses activités.*

## 2 LA FORMATION INITIALE AU COEUR DE L'ACTIVITE DE L'ÉCOLE

L'ENSCI délivre deux diplômes valant grade master : le diplôme de Création industrielle qui comprend 269 élèves (255 élèves et 14 stagiaires étrangers) et le diplôme de Design textile qui comprend 41 élèves (39 élèves et 2 stagiaires étrangers)<sup>22</sup>.

**Tableau n° 2 : Effectifs des élèves de l'ENSCI en formation initiale 2010-2019**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Création industrielle	115	226	238	255	265	262	255	258	276	269
Design textile	27	26	36	40	45	40	39	40	43	41
Dont stagiaires étrangers	n.c.	n.c.	n.c.	20	18	19	14	14	12	16
Total	242	252	274	295	310	302	294	298	319	310

Source : Cour des Comptes à partir des réponses de l'ENSCI aux questionnaires

Les effectifs d'élèves ont crû de près de 30 % entre 2010 et 2014, puis sont restés au même niveau entre 2014 et 2019.

### 2.1 Une formation initiale sélective qui doit davantage s'ouvrir sur le plan international

La formation initiale se caractérise par une sélection forte à l'entrée par un concours. Elle n'empêche pas d'obtenir une relative diversité sociale des profils des candidats, mais ce mode d'accès n'arrive toujours pas à attirer des candidats étrangers.

#### 2.1.1 Une formation sélective

La formation de Création industrielle a attiré 613 candidats qui ont passé le concours pour 35 places soit 6 % de sélectivité en 2019<sup>23</sup>. En Design textile, le recrutement attire 60 candidats pour 10 places, soit 17 % de sélectivité en 2019 (cf. tableau en annexe n°2).

<sup>22</sup> La formation Design textile existe depuis 1984, date à laquelle l'Atelier national d'art textile (ANAT) a été installé au sein de l'école.

<sup>23</sup> La sélection chez Strate College par exemple est moins importante : 125 reçus sur 400 à 500 demandes, soit 25 % d'admis en moyenne, à comparer au pourcentage de 6% pour l'ENSCI. L'école Nantes Design Atlantique a un effectif de 1300 élèves.

### 2.1.1.1 Un nombre annuel de diplômés restant limité

En 2019, le nombre de diplômés est de 34 pour le diplôme de Création industrielle (dont 10 en double cursus) et de 6 pour celui de Design textile. Le nombre de diplômés de l'ENSCI peut paraître faible, si on le compare aux promotions des écoles d'ingénieurs et des écoles de gestion. Il est néanmoins comparable à celui des formations de « master design » dans les grandes écoles ou universités à travers le monde (Helsinki, Royal College de Londres ou Eindhoven). Mais ces universités et écoles, qui délivrent un diplôme valant grade de licence et qui ont plus de diplômés de niveau master que l'ENSCI, ont un nombre d'étudiants plus important.

**Tableau n° 3 : Évolution du nombre de diplômés en formation initiale 2013-2019**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Diplômés CI	30	42	39	29	41	36	34
Dont étrangers	2	0	0	1	5	1	0
Diplômés DT	9	10	7	9	7	12	6
Dont étrangers	0	0	0	1	0	0	0

Source : Cour des Comptes à partir des réponses de l'ENSCI aux questionnaires

### 2.1.1.2 La conséquence du choix d'une formation sur mesure

Ce choix d'un nombre limité de diplômés s'explique d'abord par la pédagogie très particulière de l'École : une formation sur mesure, qui ne permet pas d'avoir des effectifs importants par voie de formation.

L'ENSCI se veut être une école « révolutionnaire » où l'enseignement n'est pas premier<sup>24</sup>. Les élèves étant supposés y entrer avec un projet à construire, les enseignements n'existent que dans la mesure où ils sont reliés à ce projet. C'est l'élève, acteur de sa propre formation, qui décide de ce qu'il va apprendre, et comment il va le faire en relation avec des vacataires, designers professionnels, dès lors qu'il est jugé contre-productif d'imposer une voie à un créateur.

L'École accompagne donc les élèves de manière personnalisée, partant du principe que chaque profil est singulier. « Marque de fabrique » de l'ENSCI, l'accompagnement personnalisé de chaque élève (10 à 12 élèves par accompagnateur qui sont, eux, des permanents de l'École) se fait tout au long du parcours éducatif pour s'assurer de la cohérence des compétences acquises au regard de la construction du projet professionnel de l'élève.

---

<sup>24</sup> « L'étudiant est l'acteur de sa propre formation ... l'école n'enseigne pas, l'atelier est un lieu de création et seulement cela ... dans la liberté la plus totale mais aussi dans un climat de rigueur et d'exigence » Rapport de Jean-Louis Monzat de Saint Julien « Pour une école de création industrielle », à la demande du ministère de la culture, novembre 1981.

Si ce mode d'apprentissage sur mesure favorise l'autonomie et la responsabilité des élèves, il ne permet guère d'en augmenter significativement le nombre à subvention égale, sauf à remettre en question cette philosophie d'enseignement qui n'est sans doute pas étrangère à la réputation de l'ENSCI et à la qualité reconnue de ses diplômés. Le coût de formation par élève est également par là même plus important que dans des écoles qui fonctionnent par promotions d'élèves ayant tous le même programme de formation, ce qui permet des économies d'échelle. De fait, d'autres écoles d'enseignement supérieur privées forment plus de diplômés, mais n'offrent pas le même niveau de personnalisation de la formation des élèves<sup>25</sup>.

### 2.1.1.3 Une création de doubles diplômes qui a montré la difficulté d'augmenter les effectifs à moyens constants sur le site de Saint-Sabin

Au début de la période sous revue, Alain Cadix a développé des doubles diplômes en licence avec Sorbonne Université et l'Université de Grenoble, ainsi que quatre doubles diplômes au niveau master avec le CELSA, Centrale Supélec, les Arts et métiers et l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (ENSAPB). Les étudiants concernés ont tous passé le concours d'entrée à l'ENSCI, mais ont mené parallèlement un double cursus.

La création de ces doubles diplômes a permis d'augmenter de plus d'un tiers les effectifs du diplôme de Création industrielle (15 admis supplémentaires sur 50). Le nombre d'admis en double cursus a ensuite été réduit pour des questions de moyens et de saturation des espaces de 15 à 10.

Les doubles diplômes en licence permettent à ceux qui suivent ce double cursus d'obtenir leur licence à l'université et un certificat d'études supérieures en design décerné par l'ENSCI, qui reste un diplôme d'établissement. La nouvelle convention limite à 6 le nombre d'élèves pouvant intégrer ce cursus.

Les doubles diplômes en master concernent également des petites promotions de diplômés (cf. tableau n°4 ci-dessous). Ainsi depuis 2010, sur 18 élèves du CELSA qui ont suivi un semestre d'immersion à l'ENSCI, trois ont passé le diplôme de l'ENSCI et un seul a été diplômé, alors qu'au cours de la même période, sur les élèves de l'ENSCI ayant effectué un master 2 au CELSA, 8 ont été diplômés jusqu'à présent<sup>26</sup>.

Le faible nombre de diplômés de l'ENSCI venant d'autres écoles s'explique par le fait que la plupart de ces étudiants ne vont pas jusqu'au diplôme, parce qu'ils trouvent un emploi entre temps ou parce qu'ils considèrent que l'épreuve du diplôme est très sélective. Ils viennent chercher une formation complémentaire d'ouverture pour découvrir le design plus qu'un diplôme et apportent à l'ENSCI la diversité de leur culture.

L'analyse des raisons pour lesquelles un élève en double diplôme ne poursuit pas ses études jusqu'au diplôme de l'ENSCI doit amener l'établissement à retravailler les parcours

---

<sup>25</sup> L'école privée Strate college comprend sur deux sites plus de 1 000 élèves (750 élèves à Paris et 350 élèves à Lyon), soit près de trois fois plus que l'ENSCI.

<sup>26</sup> L'analyse ne prend pas en compte les multiples élèves toujours dans le parcours, dont certains ont prolongé leur durée de formation.

proposés afin que la réalisation du double diplôme dans sa totalité soit plus harmonieuse. Les formats précédents étaient parfois dissuasifs.

**Tableau n° 4 : Évolution des effectifs en doubles diplômes**

	Date de la convention	Nb diplômés ENSCI venant des autres écoles	Nb diplômés des autres écoles venant de l'ENSCI
<i>Centrale</i>	2009	1	5
<i>Arts et Métiers</i>	2012	3	2
<i>CELSA</i>	2010	1	8
<i>ENSAPB</i>	2013	1	1

Source : Cour des Comptes à partir des réponses de l'ENSCI aux questionnaires

### 2.1.2 Une volonté d'ouverture dans le recrutement des élèves

Le concours de l'ENSCI a été conçu dès la création de l'École pour instaurer une diversité de recrutement, privilégiant le profil et le projet personnel des candidats aux connaissances qu'ils ont accumulées.

Le concours comporte une phase d'admissibilité sur examen d'un dossier (informations sur cursus, lettre de motivation et dossier de travaux personnels, et une phase d'admission avec une journée sur place *in situ*).

Le concours est ouvert aux bacheliers de l'année, à ceux qui ont fait une classe préparatoire d'art, aux titulaires d'un BTS, d'un DUT ou d'une licence ou à ceux qui ont une expérience professionnelle. Ils passent tous le même concours, mais certains pourront rentrer directement en deuxième ou en troisième année. Le pourcentage des élèves admis à l'ENSCI n'ayant pas fait une classe préparatoire est aussi important que ceux qui en ont fait une, ce qui constitue une singularité dans le paysage des écoles d'art.

#### 2.1.2.1 Une grande diversité des profils des candidats admis

L'École revendique, à juste titre, d'accueillir des lauréats de son concours offrant une grande diversité de profils en termes d'études, d'âge, de sexe et d'origine géographique :

- les élèves proviennent de 9 bacs différents, dont 34 % de bac S (2017) ;
- ils ont entre 17 à 27 ans, ce qui représente une vraie diversité en termes d'âge ;
- les élèves proviennent à 50 % de Paris et à 50 % de province ;
- la parité est presque respectée : 55/45 en faveur des hommes.

La pédagogie de l'école s'appuie en effet sur un savoir-faire d'hybridation de talents d'origine différente et de manière intergénérationnelle, d'autant plus que les élèves des différentes années (de la première à la quatrième) travaillent ensemble, ce qui participe à l'enrichissement des cursus.

### 2.1.2.2 Une gratuité des droits de concours et des droits de scolarité pour les boursiers

Les droits d'inscription au concours atteignent 116 € pour les candidats non-boursiers<sup>27</sup>). Pour les candidats boursiers, ils se montaient à 40 € en 2018. Leur inscription est devenue gratuite depuis 2019<sup>28</sup>.

**Tableau n° 5 : Évolution du nombre de boursiers en formation initiale (hors stagiaires)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre d'élèves	295	310	302	294	298	319	310
Dont boursiers	79	85	85	73	82	93	85
% boursiers	26,8	27,4	28,15	24,8	27,5	29,15	27,4

Source : Cour des Comptes à partir des réponses de l'ENSCI aux questionnaires

L'ENSCI a longtemps été une école gratuite, sans aucun frais de scolarité. Ce n'est qu'à partir de 1992 que des frais de scolarité ont été institués. Ces frais ont toujours été plafonnés par le ministère de la Culture, comme pour l'ensemble des écoles nationales d'art, à 438 euros annuels actuellement. En 2019, 27,4 % d'élèves sont exonérés des droits de scolarité en tant que boursiers, sans compensation, ce qui diminue d'autant les ressources de l'établissement.

### 2.1.2.3 Des candidats reçus issus principalement de milieux culturellement favorisés et un taux de boursiers juste dans la moyenne des écoles nationales d'art

Néanmoins, l'éventail de l'environnement culturel des élèves admis, mesuré par le métier de leurs parents, est limité : 12 % des admis à l'ENSCI en 2018 ont des parents qui ont une activité de professions libérales, 11 % sont des cadres administratifs et commerciaux, 10 % sont des professeurs ou issus de professions scientifiques, alors que 4 % des parents sont sans activité professionnelle et 1% des ouvriers et techniciens.

Cela s'explique à la fois par le fait que le concours demande un bagage culturel et social important et que l'appétence pour le design concerne principalement des jeunes dont les parents appartiennent à des catégories socio-professionnelles cultivées, de cadres, d'enseignants ou de professions libérales.

#### **Les bourses de l'État et de la Fondation Vallet attribuées aux élèves de l'ENSCI**

Des bourses d'études sont attribuées aux élèves de nationalité française :

- 89 bourses ont été attribuées à l'ENSCI par le CROUS à la rentrée 2017 ;
- le ministère de la Culture a pour sa part attribué 4 aides du Fonds national d'aide d'urgence annuelle Culture, selon les critères et les barèmes applicables dans les établissements d'enseignement supérieur relevant de lui ;
- la Fondation Vallet, créée en 1999 sous l'égide de la Fondation de France, a pour vocation d'aider des jeunes particulièrement motivés ayant des difficultés matérielles pour poursuivre leurs

<sup>27</sup> Les frais d'inscription au concours de l'ENSCI sont parmi les plus élevés dans les écoles d'art en raison du coût d'organisation d'un concours en deux phases qui dure quatre mois.

<sup>28</sup> Arrêté du 31 août 2018.

études. Depuis 2001, un grand nombre d'élèves de l'ENSCI ont bénéficié du soutien de cette fondation. Une présélection de 8 dossiers est opérée chaque année par la commission interne de bourses de l'ENSCI<sup>29</sup> selon les critères définis par la Fondation Vallet qui procède ensuite à la désignation des lauréats lors de son comité de sélection. Au terme de la première année, la bourse peut être renouvelée trois fois sous réserve du passage en année supérieure, la nécessité ayant été constatée de poursuivre l'accompagnement financier des élèves durant l'ensemble de leur scolarité<sup>30</sup>.

En 2018, 29,2 % des élèves de l'ENSCI étaient boursiers de l'État contre 27 % en moyenne pour les écoles nationales supérieures d'art. Ce taux est proche de celui des classes préparatoires aux grandes écoles (28,8 %) ou de Science-Po (30 %), plus important que celui des écoles d'ingénieurs (23 %) et des écoles de commerce (14 %), mais plus faible que celui des écoles d'arts plastiques en général (37 %), de l'ensemble du système universitaire (40 %), et beaucoup plus faible que celui des BTS (54 %)<sup>31</sup>. Ce taux a au demeurant diminué légèrement en 2019 (27,4 %), malgré les efforts faits pour le remonter.

#### 2.1.2.4 Les actions d'information auprès des lycées

Pour améliorer le pourcentage de boursiers et de candidats issus de catégories socio-professionnelles plus diversifiées, l'ENSCI a passé des conventions avec la Fondation d'entreprise « Culture et diversité » et avec les Centres d'information et d'orientation (CIO) de l'Éducation nationale pour faire connaître dans les lycées, en amont du concours, la possibilité de faire des études dans le domaine de l'art et du design.

L'École est également associée au projet de la COMUe HeSAM, de création d'une formation d'un an post Bac ouverte à des élèves issus des filières techniques et à des « élèves perdus » après le Bac, qui peut déboucher sur une formation au sein de la COMUE.

#### 2.1.2.5 L'opportunité du basculement sur Parcoursup

La loi n°2018-166 du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants prévoit l'intégration de l'ensemble des établissements à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Cependant, « *par dérogation (...) le ministre peut autoriser le report jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2020 de l'inscription dans la procédure nationale* ». L'École a choisi la solution du report avec une première étape en 2020 et une complète inscription dans la procédure à compter de 2021.

Le fait de rentrer dans le cadre de Parcoursup devrait néanmoins lui permettre de toucher un public lycéen plus large, par exemple de bacheliers professionnels au niveau de l'admissibilité. Le basculement sur Parcoursup pose néanmoins question pour l'École, car il suppose de réduire la durée du concours actuel de quatre mois à six semaines.

---

<sup>29</sup> Une commission interne d'attribution des bourses semestrielle gère les subventions allouées par les organismes et les répartit en toute transparence entre les élèves éligibles.

<sup>30</sup> En 2017, 7 élèves de l'École ont bénéficié pour la première fois de la bourse de la Fondation Vallet d'un montant annuel de 4 600 €, et 18 élèves ont obtenu son renouvellement pour la deuxième, troisième ou quatrième fois, soit un total de 25 boursiers de la fondation Vallet en 2017.

<sup>31</sup> « *L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France - 51 indicateurs* » - juillet 2018.

### 2.1.3 Une attractivité faible pour les candidats étrangers

L'ENSCI a, depuis sa création, développé des partenariats avec des écoles de design à l'étranger, surtout en Europe, ce qui permis d'asseoir sa notoriété à l'international et de développer des échanges de stagiaires dès 1999. Mais cela ne lui a pas permis d'attirer des candidats étrangers pour suivre ses formations.

#### 2.1.3.1 Un partenariat avec 47 établissements à l'international.

Dans ce domaine, comme dans celui de la recherche, l'impulsion est surtout donnée par le directeur de l'ENSCI, qui a sa propre vision, notamment en termes de pays cibles :

- de nouveaux partenariats ont ainsi été établis par Alain Cadix avec trois pays non européens ; le Japon (Université Chiba), Singapour et les États-Unis (avec la Parsons The New School for Design) ;

- Yann Fabès a initié avec les Arts décoratifs un projet de développement d'un master ingénierie pédagogique en Chine à Hangzhou.

Ces projets peuvent souffrir de la vacance entre deux directeurs et ne sont pas toujours suivis d'une direction à l'autre.

#### 2.1.3.2 Une grande notoriété académique à l'étranger

Le travail mené par le service international, ainsi que celui des directeurs successifs, notamment de Yann Fabès, fait que l'ENSCI apparaît aujourd'hui comme la première école française des écoles d'art et du design en termes de notoriété à l'international :

- l'ENSCI est la première école française en art et design dans le classement « Quacquarelli Symonds »<sup>32</sup> : elle est passée de la 110<sup>ème</sup> place au niveau mondial en 2017 à la 49<sup>ème</sup> en 2018, et à la 24<sup>ème</sup> des 800 meilleures écoles et universités du monde en 2019 ;
- un organisme international asiatique, *Red Dot*, la classe depuis 2012 parmi les trois premières écoles de design dans le monde en dehors de l'Asie.

#### 2.1.3.3 Des échanges d'étudiants avec d'autres écoles de design permettant à quelques élèves d'avoir un parcours international

La mobilité sortante des élèves concerne surtout les pays européens (cf. encadré ci-dessous sur le programme MEDes). Les échanges universitaires et les stages professionnels à l'étranger représentent un effort financier important pour les familles, qui peuvent être aidées par une bourse<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Le classement « Quacquarelli Symonds » (QS) est l'un des principaux classements les meilleures écoles de design dans le monde, qui s'attache à la réputation académique des institutions auprès des employeurs et à leur recherche.

<sup>33</sup> L'ENSCI fait bénéficier à ses élèves des bourses ERASMUS+ (36 000 € en 2018) et des bourse Aide

### Le MASTER of EUROPEAN DESIGN (MEDes)

L'ENSCI est l'une des sept institutions partenaires fondatrices en 1999 du programme MEDes, dont l'objectif est de permettre à des élèves designers d'écoles européennes de s'adapter rapidement à des contextes culturels, linguistiques et économiques différents en suivant des cursus dans plusieurs pays.

Six écoles/universités sont partenaires de ce programme MEDes : KISD (Köln International School of Design), University of Applied Sciences, Cologne, Allemagne ; Aalto University School of Arts, Design and Architecture, Helsinki, Finlande ; Politecnico di Milano, Italie ; Glasgow School of Art (GSA), Ecosse ; Konstfackskolan, Stockholm, Suède ; Universidade de Aveiro, Portugal.

À l'issue des deux premières années d'études dans son école d'origine, l'élève part pour deux années d'échange dans deux écoles/universités à l'étranger, puis revient dans son institut d'origine pour l'année du diplôme (2+1+1+1). Cette année passée dans deux écoles étrangères donne le label MEDes, mais ne constitue pas un double ou un triple diplôme.

De 2011 à 2018, 47 étudiants étrangers sont venus à l'ENSCI suivre ce programme, alors que, pendant la même période, 14 élèves<sup>34</sup> de l'ENSCI sont partis à l'étranger au moins un semestre pour obtenir ce label, soit deux élèves par promotion de l'ENSCI en moyenne.

#### 2.1.3.4 Mais peu d'étrangers présentant le concours d'entrée

Malgré la reconnaissance de l'École dans les classements internationaux, peu d'étrangers essaient de passer le concours d'entrée à l'ENSCI. Moins d'une douzaine d'étudiants étrangers sur 740 candidats se sont présentés au concours en 2018 (soit 1,4 %). En 2019, deux étudiants américains avec double nationalité seulement ont été pris et intégrés en formation initiale (cf. annexe n°4).

**Tableau n° 6 : Les candidats et les admis étrangers au concours d'entrée (tous cursus confondus)**

	2014	2015	2016	2017
<b>Candidats</b>				
Europe	15	11	10	11
Cible COP		17	19	21
Autres	33	36	42	49
Cible COP		35	37	39
<b>Inscrits</b>				
Europe	0	0	1	0
Cible COP		2	4	5
Autres	1	1	2	2
Cible COP		3	3	6

Source : Cour des Comptes à partir des réponses de l'ENSCI aux questionnaires et du bilan du contrat de performance 2015-2017

à la mobilité Internationale des étudiants (AMIE), qui sont financées par la Région Ile de France (7500 € en 2018).

<sup>34</sup> 14 élèves ont participé au programme MEDes si l'on compte par semestre, mais 9 seulement si l'on compte par tête.

Cette part très faible d'élèves étrangers qui candidatent et sont intégrés au sein des formations initiales s'explique en partie par :

- l'obligation pour les candidats de passer les épreuves d'admission à Paris ;
- la difficulté du concours, avec un taux de réussite aux alentours de 6 %, qui peut décourager les candidats.

Mais cela s'explique également par le fait que l'École ne fait pas beaucoup d'efforts pour être attractive vis-à-vis des candidats étrangers. Alors que le développement international faisait partie des priorités de développement fixées par les tutelles dans les lettres de mission aux directeurs et dans les COP successifs, l'ENSCI n'a pas développé de stratégie pour attirer des candidats étrangers. Certes, comme le fait valoir l'École, le concours peut être passé en anglais, mais :

- le site internet n'est pas intégralement en français et en anglais. L'ENSCI n'est pas présente sur les sites de promotion de l'enseignement supérieur français à l'international, comme Campus France ou Campus Art ;

- l'École communique peu sur les réseaux sociaux (en 2019, 8 809 fans sur Facebook, 3 832 followers sur Twitter, 2 900 personnes sur LinkedIn, 4 100 abonnés sur Instagram et un compte Pinterest). Ces chiffres ne semblent pas à la hauteur de la place qu'elle devrait avoir sur les réseaux sociaux, notamment à l'international ;

- le budget communication à l'international est faible en dehors de la participation à quelques grands événements internationaux, comme Milan, New-York ou Dubaï<sup>35</sup>.

La direction pédagogique actuelle ne souhaite pas ouvrir davantage le concours d'entrée aux anglophones à effectifs étudiants constants, par manque d'intervenants pédagogiques en langue anglaise<sup>36</sup>. C'est une particularité française, qui n'est pas propre à l'ENSCI<sup>37</sup>. Une démarche d'invitation d'enseignants, de chercheurs ou de designers anglophones pourrait être mutualisée avec d'autres écoles d'art et de design, comme l'École nationale supérieure des arts décoratifs<sup>38</sup>.

L'École reconnaît que l'augmentation du nombre d'élèves étrangers nécessiterait des locaux supplémentaires et admet que la résistance du corps professoral à l'utilisation de l'anglais est une réalité qui freine une démarche plus active de recrutement d'élèves étrangers.

La Cour considère comme particulièrement dommageable qu'en raison du manque de moyens humains et financiers consacrés à ce que les COP lui assignent cependant comme un objectif prioritaire, l'ENSCI prenne du retard pour affirmer sa présence et renforcer son attractivité à l'international par rapport à ses concurrents français publics et privés et surtout par rapport aux écoles étrangères.

---

<sup>36</sup> Seules l'école portugaise Avéro et l'ENSCI dans les écoles du label MEDes ne proposent que des enseignements dans leur propre langue (À l'ENSCI, un seul atelier de projet est en anglais).

<sup>37</sup> Ce manque d'enseignants anglophones est également un souci pour le directeur de l'école privée Strate College, mais n'est pas constaté à Nantes Atlantique-École de design.

<sup>38</sup> Des collaborations à l'international existent déjà avec les Arts décoratifs dans le cadre du développement du cluster Matter of Activity avec l'Université de Humboldt et avec l'Institut Planck et dans le projet de développement en Chine.

## 2.1.4 Une insertion professionnelle des diplômés perfectible

### 2.1.4.1 Un taux de chômage des diplômés faible

Le taux d'emploi à 3 ans pour les diplômés de Création industrielle est de 92 % et de 96 % pour les diplômés de Design textile ont un emploi. La quasi-totalité des anciens élèves du diplôme de Création industrielle (89 %) et deux tiers de ceux du diplôme de Design textile (66 %) ont trouvé un emploi en moins de six mois<sup>39</sup>.

En 2018, 30 % des diplômés de Création industrielle ont un emploi de designer intégré dans des entreprises, 25 % travaillent dans une agence<sup>40</sup>, 30 % sont des auto-entrepreneurs et 10 % sont des créateurs d'entreprise (moitié entreprises, moitié agences)<sup>41</sup>. 40 % des diplômés de l'École sont de fait des « indépendants ».

Le pourcentage des anciens élèves de l'ENSCI qui travaillent à l'étranger est de 20 %, comme chez Strate College.

**Tableau n° 7 : Répartition des diplômés du master Création industrielle de l'ENSCI**

	Part des diplômés	dont à l'étranger
Entreprises	30 %	25 %
Agences de design	25 %	12 %
Indépendants	35 à 40 %	15 %
Enseignants	5 à 7 %	

Source : ENSCI

### 2.1.4.2 Un niveau de rémunération supérieur pour les diplômés en design comparé aux diplômés des autres d'écoles d'arts plastiques

Les diplômés de la filière design ont de manière générale des emplois plus stables et mieux rémunérés que les artistes plasticiens qui déclarent des revenus plus faibles<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> À noter que pour les diplômés qui se destinent à des activités sur les nouveaux champs du design, il n'y a pratiquement pas de temps d'attente au niveau de l'emploi.

<sup>40</sup> La plupart des agences spécialisées sur la transformation de l'action publique, ont été créées par l'ENSCI. Des agences d'innovation et de design "nouvelle génération" (Faber Novel, Blue Nove, AF 83, French Bureau, ...) ont émergé ces dernières années sur le modèle d'un trinôme de compétences (un ingénieur, un marketeur et un designer).

<sup>41</sup> Sur 1 000 anciens élèves, 50 ont créé leur entreprise (soit 5 %) et 50 ont monté leur agence (soit 5 %), soit 10 % de créateurs d'entreprise. Beaucoup d'anciens élèves de l'ENSCI ont créé leur entreprise (Bell & Ross, Tiwal, La Ruche qui dit Oui, Undostrial, BacSac, Hamac, Meiso, Ouispoon, l'Increvable, Pili, Smiirl, etc.), leur agence de design (Cent Degré, Elium studio, Normal Studio, No design, Faltazi, Sismo, Frisch & Durisotti, User Studio, Vraiment Vraiment, Meaning full, l'atelier Universel, Servaire & Co, Design Office, etc.) ou leur studio de design (Rami Fischler, Matali Crasset, Patrick Jouin, JM Massaud, Claudio Colucci, Mathieu Lehanneur, Constance Guisset, etc.).

<sup>42</sup> Une étude du département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la culture montre que 2/3 des diplômés d'art déclarent moins de 15 000 € annuels net, alors que les diplômés en

Les rémunérations des designers sont plus élevées pour les titulaires du diplôme de Création industrielle. Plus de la moitié de ces derniers (58 % pour les promotions avant 2005, 55 % pour celles après 2005) gagnent plus de 30 000 €, alors que 70 % des anciens élèves diplômés de Design textile gagnent moins que ce montant.

#### 2.1.4.3 Une demande plus forte de designers intégrés

Entre 2013 et 2018, la proportion des anciens élèves du diplôme de Création industrielle, employés dans des entreprises industrielles est passée de 20 à 30 %.

L'École a formé au vingtième siècle des anciens élèves de renommée qui interviennent surtout dans un design proche des arts décoratifs, du monde de l'édition de meubles et de l'aménagement intérieur<sup>43</sup>. Ils sont très présents dans les entreprises du secteur du luxe (Hermès, Chanel). Cela explique en partie l'appétence de beaucoup d'élèves de l'École vers cette conception du design.

Aujourd'hui, l'ENSCI reste peut-être trop positionnée en termes d'image sur le «design signé», c'est-à-dire la conception et l'édition de «beaux» objets du mobilier et de l'équipement domestique. La plupart des élèves viennent avec l'intention d'aller vers les champs traditionnels du design d'édition, où l'emploi est pourtant plus difficile. Il serait ainsi souhaitable qu'ils s'orientent plus nombreux vers le monde du numérique, des services, des nouvelles technologies.

Les anciens élèves de l'ENSCI sont également très présents dans les grandes entreprises publiques ou proches du secteur public (EDF, SNCF, Air France KLM, PSA, Dassault aviation, Safran-Zodiac, Renault, Véolia, Orange, Saint-Gobain). À travers eux, l'ENSCI a ainsi contribué à l'intégration de la dimension design dans les grands groupes français. Mais ils sont moins présents dans les entreprises industrielles et de services privées françaises et étrangères, alors qu'il existe une demande croissante de designers intégrés dans ces entreprises.

#### 2.1.4.4 Un déficit d'image des anciens élèves de l'ENSCI auprès des entreprises industrielles et de services

Dans le détail des votes obtenus dans le classement QS, l'ENSCI, qui est très bien notée sur la dimension académique, reste en-deçà des autres écoles concurrentes sur la reconnaissance par les professionnels et les industriels.

Un industriel français du textile innovant s'exprimait ainsi lors d'un conseil d'orientation sur l'image des diplômés de l'ENSCI : «*J'hésite beaucoup à embaucher des designers qui sortent de l'ENSCI, alors que je les prendrai pour des workshops. Dans l'industrie, il faut être opérationnel et un élève de l'ENSCI ne l'est pas. Il n'y a pas de socle de*

---

design touchent pour plus d'un tiers (38 %) un revenu supérieur à 25 000 €. Etude 2018-5 du DEPS : *L'inégale insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur Culture en 2017.*

<sup>43</sup> Constance Guisset, Matali Crasset, Patrick Jouin.

*compétence commun. Je ne sais pas exactement ce que j'achète quand j'achète quelqu'un qui sort de l'ENSCI ».*

Le designer doit à la fois maîtriser les outils, porter des valeurs éthiques, mais aussi apprendre à répondre aux besoins des entreprises et gérer une relation de clientèle. C'est sur cette relation à la clientèle que l'ENSCI doit faire porter ses efforts. Il est nécessaire de rapprocher les élèves du monde industriel, même si tous les élèves ont l'obligation de faire un stage de 4 mois minimum avant de se présenter au jury de fin de deuxième phase.

#### 2.1.4.5 La valorisation nécessaire de la marque ENSCI auprès des industriels

La marque ENSCI a été pendant longtemps peu valorisée<sup>44</sup>. Comme le souligne le diagnostic interne de l'École « un projet pour 2020 », « *L'ENSCI a fait de la discrétion son étendard et pire se dénigre par l'habitus de l'utilisation d'une rhétorique critique permanente* ». Cette attitude a toujours été un frein à la perception de l'établissement à l'extérieur, notamment vis à vis des entreprises. L'École reconnaît aussi à cet égard qu'elle ne communique pas assez sur les profils de ses anciens élèves en activité à l'étranger, pourtant relativement nombreux.

Il n'existe pas au demeurant à l'ENSCI d'association d'anciens structurée comme dans la plupart des grandes écoles, malgré la création en 2018 d'un outil numérique qui a établi une cartographie des *alumni* et de leurs parcours professionnels. L'annuaire des *alumni* est tenu à jour, ainsi que le suivi de leurs parcours professionnels.

Les enquêtes sur l'insertion professionnelle sont très utiles pour connaître les besoins du marché, mais ne sont réalisées que rarement par les écoles d'art et de design<sup>45</sup>. La dernière enquête sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'ENSCI a été réalisée en 2016, la précédente remontant à 1998. Il y aurait intérêt à mutualiser le coût de ces enquêtes au niveau des ministères de la Culture et de l'Industrie et de les effectuer tous les ans, notamment pour mieux connaître l'évolution de la demande en termes de design (objets uniques, objets sériels, services individuels, services collectifs, etc.).

## 2.2 Une formation en trois phases qui ne s'insère pas complètement dans la séquence LMD

La pédagogie de l'ENSCI est centrée sur le triptyque « apprendre, expérimenter, créer », ce qui correspond aux trois phases de la scolarité à l'ENSCI : 2 ans de pratique + 2 ans d'expérimentation +1 an de création, soit un cursus en 5 ans qui, pour l'École, correspondrait

---

<sup>44</sup> Le projet d'une nouvelle charte graphique, initié début 2015 sous Bernard Kahane, n'a été finalisé qu'un an et demi après, en septembre 2016 sous Yann Fabès.

<sup>45</sup> La dernière enquête sur l'insertion professionnelle de l'ENSCI a été réalisée en 2016 par un cabinet extérieur auprès des diplômés de l'école de 1986 à 2014. 47 % des diplômés ont répondu à cette enquête.

tout à fait à l'esprit du LMD, alors même qu'elle ne propose à ses étudiants aucun diplôme de fin de premier cycle valant grade de licence.

### 2.2.1 Un enseignement généraliste par la pratique

La complexité du métier de designer se trouve au centre de problématiques esthétiques techniques, scientifiques, sociologiques porteuses de valeurs éthiques et humanistes. L'ENSCI s'est donné comme mission de former des « *experts polyvalents, ouverts et agiles, capables de s'adapter à la diversité des contextes et d'interagir avec une large variété d'acteurs et de métiers* », comme le définit sa plaquette officielle.

La pédagogie dans les deux premières années commence par la pratique avec des ateliers matière et des studios de dessin et numérique avant d'aborder la théorie, dans une démarche proche de celle de « la main à la pâte », chère à Georges Charpak dans l'enseignement des sciences.

Mais comme le reconnaît l'École dans le diagnostic effectué lors du dernier COP, elle a pris du retard en matière d'inscription du numérique dans sa formation. L'évaluation du diplôme de Création industrielle par le HCERES le soulignait ainsi : « *il semble primordial de renforcer les contenus scientifiques, non pas pour former des designers numériques, mais pour offrir les compétences nécessaires à appréhender les changements de paradigmes qu'impose la transition numérique* ». Il y a en particulier un équilibre à trouver entre le faire et l'image, entre la représentation formelle d'une maquette et sa représentation numérique.

Un audit a été confié en janvier 2019 à des designers experts du domaine du numérique pour améliorer les compétences des élèves et se rapprocher des besoins des entreprises dans ce domaine<sup>46</sup>. Leur rapport a été remis à l'école en mai 2019.

### 2.2.2 L'expérimentation par la participation à des ateliers de projet

La formation initiale à l'ENSCI est centrée autour d'un travail sur des projets, érigés comme le socle pédagogique de cette deuxième phase d'expérimentation, qui sont en partie financés par des partenaires industriels.

Cette formation par les ateliers de projet, qui était une spécificité différenciante de l'ENSCI à sa naissance, est devenue la norme dans l'enseignement du design en France. L'École s'appuie sur un réseau des partenaires avec lesquelles elle développe cette activité pédagogique par ateliers de projet, autour d'une problématique concrète de design portée par une entreprise ou un organisme public ou associatif. Les équipes projets ont accès aux infrastructures et équipements de l'École (centres de ressources, studios, ateliers).

---

<sup>46</sup> Les recommandations de l'audit sont attendues.

**Tableau n° 8 : Évolution du nombre d'ateliers de projet et des recettes de partenariat<sup>47</sup>**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Ateliers internes</i>	15	15	19	12	14	11	13	12
<i>Ateliers internes (K€)</i>	675	435	400	475	500	450	400	430
<i>Ateliers hors les murs</i>	1	2	2	2	2	1	1	0
<i>Ateliers hors les murs (K€)</i>	90	95	165	110	50	40	20	0
<i>Nb total d'ateliers</i>	16	17	21	14	14	12	14	12
<i>Total K€</i>	765	530	565	585	550	500	420	430

Source : ENSCI

Les dispositifs de partenariats industriels de l'ENSCI sont au nombre de trois :

**- Les ateliers de projet semestriels**

Un atelier de projet fédère, pendant une durée de 2 à 4 mois, un groupe d'élèves (de 12 à 20) encadré par deux designers (un directeur de projet et un designer assistant), présents chacun 1 jour et demi par semaine pour piloter et accompagner des élèves qui travaillent à mi-temps sur le projet. Ces ateliers de projet sont programmés chaque semestre pour les périodes d'octobre à janvier et de mars à juin.

Le sujet de l'atelier de projet est défini en accord avec le partenaire, qui anime et accompagne régulièrement les réflexions de l'équipe (de 4 à 5 demies journées de présence sur 6 mois). L'École n'a pas à se substituer à une agence de conseil en design. Le thème de l'atelier est orienté vers des explorations ouvertes qui permettent de faire émerger des idées nouvelles.

La contribution apportée par le partenaire varie selon la nature de la structure (de 40 à 50 000 € pour les grandes entreprises, de 30 à 40 000 € pour les PMI et 20 000 € pour les start-ups et les associations).

Chaque atelier de projet coûterait selon les estimations de l'École de 75 à 85 000 € par an en coût direct et environ 125 000 € en coût complet. Le partenariat industriel ne couvre donc pas intégralement les coûts directs de chacun des ateliers.

**- Les studios expérimentaux et les workshops**

Ce sont deux exercices pédagogiques distincts qui fédèrent chacun des groupes de 8 à 12 élèves, encadrés par des designers, autour d'un sujet thématique proposés par le partenaire sur deux rythmes différents, des approches pouvant éventuellement être combinées et s'enchaîner :

- les studios expérimentaux s'organisent sur une période de 10 semaines maximum à raison d'une rencontre formelle d'une demie journée par semaine avec les élèves ;
- les workshops s'organisent sous forme de semaines intensives à plein temps.

---

<sup>47</sup> Depuis 2015, le tassement, puis la baisse des recettes de partenariat s'explique principalement par le changement des règles de financement des résidences hors les murs (CEA à Grenoble et Centre Michel Serres à la COMUE HeSam), dont les recettes n'ont plus été versées à l'ENSCI, puisque les charges étaient prises directement en charge par le CEA et la COMUE HeSam.

### - **Les accélérateurs**

Les accélérateurs sont pilotés par un designer référent et des intervenants experts qui accompagnent une équipe de 3 à 4 jeunes diplômés de l'ENSCI en post-diplôme, dans le cadre d'une demande formulée par un partenaire. Ces jeunes designers éprouvent ainsi leurs capacités au management d'un projet concret sur des périodes variables de un à six mois. Le coût d'un accélérateur pour une équipe de 3 à 4 jeunes diplômés, est de l'ordre de 15 000 € par mois pour le partenaire.

## 2.2.3 Le projet personnel de création

### **Une durée de scolarité excessive dans la phase de diplôme**

La durée moyenne de scolarité des élèves est très supérieure à la durée théorique de 5 ans. Elle s'est allongée au fil des années entre 2012 et 2016. Les cursus dépassent de 2 à 3 ans le cycle d'études prévu de 5 ans pour 80 % des élèves<sup>48</sup>. Les élèves sont autorisés à un échec par phase. Cela peut entraîner une prolongation de 3 semestres maximum. Mais surtout, la phase du diplôme, prévue pour une année excède largement cette durée (2,3 années en moyenne)<sup>49</sup>.

Cet allongement de la durée de scolarité est coûteuse pour l'École, tant en termes d'occupation d'espaces que d'encadrement pédagogique et d'allocations de ressources et de moyens (accès sur autorisation aux ateliers et aux studios) et cela d'autant plus que les élèves soutenant leur diplôme en dernière année ne règlent que la moitié des frais de scolarité annuels, soit 216,5 €.

Cette situation n'est pas satisfaisante pour la direction de l'ENSCI, qui essaye de réduire la durée de la phase du diplôme.

La troisième phase pourrait en ce sens commencer un an avant, ce qui permettrait de débiter plus tôt son projet personnel et de le terminer en cinquième année. Le phasage actuel de la formation en trois parties (2+2+1) passerait en deux parties (3+2). Cela permettrait de rentrer pleinement dans le système LMD, comme l'on fait la plupart des écoles d'art en France. Les Beaux-Arts et les Arts décoratifs ont entrepris également désormais de délivrer un diplôme valant grade de licence. Cela pourrait permettre à des élèves français ou étrangers de venir passer un diplôme à Bac +5 reconnu comme valant grade de master à l'ENSCI en deux ans, après une licence faite à l'étranger, alors qu'ils sont obligés aujourd'hui de rentrer en troisième année pour passer leur diplôme de niveau master.

Ce schéma pourrait également favoriser le rapprochement entre les programmes Création industrielle et Design textile, qui a été engagé. Le diplôme de Design textile pourrait se faire sur deux ans après une licence commune.

---

<sup>48</sup> Entre 2006 et 2013, 62% des 174 étudiants ont été diplômés entre 5 et 6 ans, et le reste au-delà de 6 ans.

<sup>49</sup> La décision a également été prise en 2012 de prolonger de 6 mois, de trois ans à trois ans et demi, la durée du programme de Design textile, de façon à permettre aux élèves de finaliser un mémoire de fin d'études qui réponde aux exigences académiques.

Une autre option ou spécialisation Master pourrait être celle de la création d'entreprise avec un parcours entrepreneurial (avec l'ESCP, dont l'ENSCI est partenaire), avec le projet d'incubateur interne en post-diplôme. Comme le souligne, dans la dernière évaluation du diplôme de Création industrielle du HCERES, « *la dimension entrepreneuriale est assez nouvelle dans l'établissement et va nécessiter un accompagnement spécifique pour les élèves qui ont le profil* ».

Cela pourrait être également le cas pour ceux qui se dirigent vers la recherche (avec le Centre de recherche en design (CRD) de Saclay), sous deux conditions :

- s'appuyer sur la création d'un laboratoire reconnu comme structure nationale de recherche (c'est le cas du CRD qui dispose à présent d'un numéro d'enregistrement au répertoire national des structures de recherche) offrant la possibilité aux enseignants designers de devenir des enseignants-chercheurs « assimilés » et pouvoir ainsi suivre des thèses ;
- intégrer dans la formation initiale une option recherche (cette option s'organisant autour du CRD avec l'ENS de Paris-Saclay).

Au terme des observations qui précèdent, la Cour formule ainsi la recommandation suivante :

**Recommandation n° 2. (ENSCI, ministère de la culture, ministère en charge de l'industrie, ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) : Se rapprocher plus complètement du parcours de formation européen LMD, en délivrant également un diplôme de fin de 1<sup>er</sup> cycle valant grade de licence et saisir l'opportunité de l'intégration de l'ENSCI dans Parcoursup en 2020, afin d'ouvrir l'École vers de nouveaux publics en France et à l'étranger.**

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

*Le cœur d'activité de l'École, la formation initiale, n'a pas connu d'évolution majeure depuis la création de l'ENSCI. Les évolutions quantitatives des effectifs ont été très limitées depuis sa création, en raison à la fois du choix de former sur mesure les élèves, et de rester principalement sur le site de la rue Saint-Sabin.*

*Le point faible de la formation initiale de l'ENSCI reste la faible attractivité de l'École pour les étudiants étrangers, alors que celle-ci bénéficie d'une très forte reconnaissance académique sur le plan international. Un rapprochement plus complet avec le parcours de formation européen LMD, avec la création indispensable d'un diplôme de fin de 1<sup>er</sup> cycle valant grade de licence, devrait permettre d'accroître l'attractivité de l'École, notamment vis-à-vis des étudiants étrangers.*

*Sa pleine intégration dans le système Parcoursup apparaît aussi comme une opportunité qui ne doit pas être manquée pour lui permettre d'accroître son attractivité à l'endroit de nouveaux publics et de diversifier encore davantage le profil de ses élèves, notamment en termes de plus large ouverture sociale à des élèves boursiers qui constitue un enjeu majeur.*

### 3 LES DEVELOPPEMENTS RECENTS D'ACTIVITE

L'ENSCI a élargi son cœur d'activité que constitue la formation initiale par le développement d'une formation continue, d'une formation à la recherche, d'un laboratoire de recherche, d'une chaire et d'un incubateur de la culture du design dans les entreprises.

#### 3.1 La formation continue : un potentiel de ressources propres non négligeable

La formation continue s'est vraiment développée à l'ENSCI depuis une dizaine d'années avec l'arrivée à la direction de l'école d'Alain Cadix, qui a fait le constat, qu'à subvention publique égale, ce serait seulement par des activités nouvelles, génératrices de ressources propres, notamment en formation continue, que l'École pourrait évoluer. Dans cette perspective, il a développé des mastères spécialisés, qui s'adressent principalement à des entreprises, ce qui a permis de dégager de nouvelles ressources propres (voir infra, point 6.1.1.).

##### 3.1.1 La création de mastères spécialisés innovants

La création de ces mastères vise à permettre à des professionnels de la création, à des ingénieurs et à des managers, de se former au design.

Les deux premiers mastères (mastère spécialisé Création et technologie contemporaine et mastère spécialisé Innovation by design) ont été labellisés par la Conférence des grandes écoles et enregistrés au RNCP en 2017. Le troisième (mastère spécialisé Nature Inspired Design) n'a pas encore reçu sa labellisation, car il faut deux promotions sorties pour la demander.

#### **Les mastères spécialisés**

Le mastère spécialisé Création et technologie contemporaine (CTC) a vocation à former pendant un an à temps partiel (3 jours par semaine) des professionnels de la création (designers, architectes, graphistes, plasticiens, scénographes, webdesigners, ...) détenteurs d'un diplôme supérieur (bac+5 ou bien M1 avec 4 ans d'expérience professionnelle) aux nouvelles technologies innovantes du design. Sur des promotions qui varient de 8 à 13 par année, on compte 2 à 3 étudiants étrangers.

Le mastère spécialisé Innovation by design (IBD) qui a vocation à former pendant un an à temps partiel (2 jours par semaine) vise à contribuer à la qualité et à la performance de l'innovation des organisations (entreprises, administrations, associations) grâce au design. Il s'adresse à un public déjà expérimenté en attente de réintroduction de sens et de créativité en lien avec des enjeux sociaux forts (santé, démocratie, innovation publique). En général, sur des promotions qui varient de 12 à 20 par année, 2 à 3 sont des étudiants étrangers.

Le mastère spécialisé Nature-Inspired Design (NID) a été créé en collaboration avec le CEEBIOS et l'Institut des futurs souhaitables du Museum national d'histoire naturelle pour développer des solutions innovantes bio-inspirées. Ce mastère à vocation internationale, à la fois par son positionnement et ses intervenants est dispensé en anglais à 100 %. La promotion 2019 compte 4 étrangers (2 américaines, une espagnole et une suisse) sur 15 admis.

Ces mastères permettent de nouer des relations en termes de recherche opérationnelle avec les autres institutions, écoles<sup>50</sup>, centres de recherche, entreprises en France. Ils sont notamment en résonance avec les axes de recherche de l'ENSCI, notamment ceux du Centre de recherche en design (CRD) créé par l'ENSCI et l'ENS Paris-Saclay<sup>51</sup>.

**Tableau n° 9 : Évolution des effectifs en mastères spécialisés**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CTC	16	13	11	11	11	11	10	13	8	13
IBD	0	9	15	18	15	9	0	15	12	20
Autres dont NID				9				5		8
Dont étrangers	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	9	4	0	4	6	2	3
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>41</b>

Source : Cour des Comptes à partir des réponses de l'ENSCI aux questionnaires

Ces mastères permettent également d'établir des relations avec des établissements de recherche étrangers et d'attirer plus facilement des candidatures venant d'autres pays que dans le cadre de la formation initiale.

### 3.1.2 Des formations non diplômantes co-organisées avec d'autres écoles

Le département de formation continue de l'ENSCI a développé depuis 2017 un programme de formations courtes non diplômantes, sous forme de modules de 1 à 6 jours, à destination des professionnels. Ces offres de formation sont présentées en format interentreprises ou intra-entreprises. La motivation principale des ingénieurs, consultants, dirigeants d'association ou d'entreprise, qui participent à ces formations est de transformer les méthodes de travail de leurs organisations. Ces formations ont concerné 24 personnes « en inter » et 14 « en intra » sur les trois dernières années (2017-2019).

Pour des questions de ressources internes limitées dans la gestion de ces formations, l'ENSCI a choisi de s'allier aux départements de formation continue d'autres écoles pour vendre ces formations qu'elle a conçues, comme l'École Polytechnique EXED, Centrale, le Centre Pompidou<sup>52</sup> ou l'ENA dans le cadre de la chaire d'innovation publique<sup>53</sup>.

<sup>50</sup> Dans le cadre du mastère NID, des coopérations ont été développées avec Mines Paristech et l'Ensad.

<sup>51</sup> L'ENSCI est également en cours de finalisation de partenariats à l'étranger avec l'Université d'Humboldt (Berlin) et l'école Centrale St Martins (Londres), en termes d'accueil d'enseignants et chercheurs experts en biomimétisme sur le master of science Nature Inspired Design.

<sup>52</sup> Un programme est en cours de commercialisation avec le Centre Pompidou sur les enjeux de la « couleur dans un monde industriel », sous forme de modules de deux jours chacun, avec l'expertise en théorie et pratique artistique du Centre Pompidou et l'expertise en design de l'ENSCI.

<sup>53</sup> Par exemple, pour le programme certifiant Hacking open project entrepreneurship (HOPE), l'École Polytechnique Executive Education porte l'aspect administratif et financier du projet (40 personnes dans ce service formation continue de l'X versus 1,5 personne à l'ENSCI). Les recettes, frais et bénéfices sont partagés entre les deux organismes.

De nouveaux programmes de formation continue en design et ingénierie sont également en cours de développement avec l'École Centrale Supélec de Paris et l'École des Ponts Business School Executive Education.

La mission d'inspection de l'IGAC et du CGE avait calculé le point d'équilibre des mastères à environ dix étudiants par mastère<sup>54</sup>. Les programmes de formation continue non diplômants, qui sont gérés par des partenaires extérieurs, se traduisent par des ressources propres. Mais l'absence jusqu'à une date récente (2019) d'une comptabilité analytique ne permet pas de s'assurer de la soutenabilité financière de ces offres de formation continue, même si ces programmes sont considérés par l'ENSCI comme profitables.

## **3.2 Une activité de recherche en phase de structuration**

Le rôle d'une école de design comme l'ENSCI est de préparer ses élèves à l'émergence des possibles, ce qui suppose d'être proche du monde de la recherche, dans les domaines des nouveaux matériaux, du numérique, de la sociologie, de l'anthropologie, etc. Cette relation du design à la recherche est essentielle à la conception des produits et des services de demain, qui est l'essence du métier de designer.

Depuis plus 10 ans, l'ENSCI a mené des activités de recherche en partenariat avec d'autres organismes ou établissements de recherche privés ou académiques.

### **3.2.1 Une activité de recherche à consolider**

L'ENSCI a rencontré des difficultés pour développer une activité de recherche, tout d'abord du fait que la recherche en design en France n'est pas reconnue en tant que telle par le MESRI.

Sous l'impulsion de Yann Fabès, l'ENSCI s'est rapprochée de l'ENS Paris-Saclay pour créer un laboratoire de recherche dédié à la recherche en design, avec pour objectif de :

- . former les futurs designers à la recherche en créant un doctorat en design ;
- . mener des travaux dont les résultats permettront à l'établissement d'envisager de nouvelles formations ou enseignements ;
- . être un acteur qui pèse dans les politiques engagées pour le design à l'échelle nationale et internationale.

L'ENSCI s'est organisée en interne pour assurer la gestion de cette nouvelle activité (codirection du laboratoire, responsable de la formation doctorale, assistante administrative).

#### **3.2.1.1 La création future d'un doctorat en design**

La recherche académique en design a eu des difficultés à se structurer en France.

---

<sup>54</sup> Le coût de participation à un mastère est de 5 à 10 000 € pour un individu et de 8 à 15 000 € pour une entreprise.

La section du Conseil national des universités (CNU) la plus proche du design est la section 18 « Architecture, arts appliqués, arts plastiques, arts du spectacle, épistémologie des enseignements artistiques, esthétique, musicologie, musique, sciences de l'art », qui regroupe de nombreuses disciplines très diverses, sans que le design soit mentionné.

La plupart des thèses passées par des chercheurs dans le domaine du design se trouvent dans des disciplines de sciences dures ou des sciences humaines et sociales.

La loi du 17 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine a créé une instance consultative spécifique pour l'enseignement supérieur et la recherche relevant du ministère de la Culture, le Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels (CNESERAC), dans l'objectif notamment de faciliter la reconnaissance par le ministère de l'Enseignement supérieur, d'un diplôme national de troisième cycle délivré par les écoles sous tutelle du ministre de la Culture, et notamment un diplôme supérieur de recherche en design (DSRD).

Plutôt qu'un tel DSRD non encore créé et non connu sur le marché du travail, l'ENSCI a fait le choix d'un positionnement académique pour l'inscription de ses élèves dans un doctorat pour des raisons de débouchés professionnels se fondant sur la reconnaissance par les industriels et les professionnels.

### 3.2.1.2 La reconnaissance d'un statut enseignant-chercheur au sein de l'École

Pour développer une activité de recherche en interne, l'ENSCI se heurte aux contraintes liées à son statut d'EPIC. Il n'y a pas à l'ENSCI d'enseignants qui aient le statut d'enseignants-chercheurs. Les enseignants, qui sont pour la plupart des vacataires avec une activité professionnelle privée, et n'ont pas été recrutés pour faire de la recherche.

Pour développer une activité de recherche en interne, la seule solution pour l'ENSCI est de former certains de ses élèves à la méthodologie de la recherche pour qu'ils passent une thèse dans une école doctorale externe et d'inviter des doctorants en résidence.

Afin de renforcer sa capacité à accompagner des thésards dans des disciplines scientifiques variées (sciences sociales ou sciences dures), l'ENSCI a travaillé à la construction d'un environnement académique avec des partenaires pour disposer d'enseignants titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) susceptibles d'encadrer leur thèse et être affiliée à une école doctorale habilitée à délivrer le grade de docteur.

La collaboration avec l'ENS Paris-Saclay permet aux enseignants designers de l'ENSCI de pouvoir bénéficier du statut d'enseignant-chercheur (assimilé) rendu possible grâce une convention établie entre les deux établissements. Cette collaboration facilite l'obtention, pour les enseignants qui le souhaitent, d'une HDR et de leur inscription à l'École doctorale en sciences humaines et sociales de l'ENS. Ainsi, le Centre de recherche est légitime aujourd'hui pour accueillir des doctorants et offre la possibilité à l'ENSCI de créer un troisième cycle. A ce jour, il existe 6 designers intégrés dans le Centre et 3 doctorantes dont une thèse bénéficiant du soutien de l'ANRT-CIFRE pour la recherche menée en entreprise. Deux autres thèses CIFRE sont en cours de construction.

L'ENSCI a maintenant pour ambition la création dans ce cadre au sein de l'École doctorale de l'ENS Paris-Saclay d'un doctorat spécifique dédié à la recherche en design.

### 3.2.2 Un manque de continuité dans les thématiques de recherche comme dans les coopérations avec d'autres établissements

Comme le souligne la dernière évaluation du HCERES, « *les directions successives au service de la recherche ont grandement fragilisé l'écosystème recherche de l'établissement* ». C'est à la fois dans le choix des thématiques et des partenariats académiques que les directeurs successifs ont émis des choix différents, qui n'ont pas aidé à structurer l'écosystème de recherche de l'École et à lui donner une lisibilité extérieure.

#### 3.2.2.1 Des thématiques de recherche qui évoluent dans le temps

L'ENSCI fait de la recherche par le design et non pas sur le design. Les thématiques de recherche de l'ENSCI ont évolué dans le temps au cours de la période selon les convictions des directeurs :

- Alain Cadix, de par son passé d'industriel, était attaché aux thématiques design et science, design et nouvelles industries, design et textile, même si les thématiques design et numérique, design et innovation pédagogique, design et innovation sociale et publique, étaient déjà présentes ;

- les orientations « recherche » de Bernard Kahane étaient davantage tournées vers le numérique, autour de cinq thématiques : l'enseignement du design à l'ère web 3.0 ; l'impact sur l'esthétique des formes de l'évolution des techniques et des valeurs éthiques ; la fabrication flexible et numérique (impression 3D) ; la représentation de la complexité de la visualisation des données (dans laquelle on peut aussi inclure les objets connectés) ; la rencontre du design avec la société (le design pour l'innovation sociale, le design pour la modernisation de l'action publique) ;

- quatre terrains de recherche ont été privilégiés par Yann Fabès<sup>55</sup> : design en laboratoires : construction de la connaissance scientifique et formes de l'invention ; design des dispositifs : corps augmenté, espaces numériques et fabrication des imaginaires techniques ; design et écologies ; design et politique.

#### 3.2.2.2 Une coopération ancienne avec la COMUE HESAM dans le domaine de la création mais sans perspective

Sous l'impulsion d'Alain Cadix, l'ENSCI a participé en 2010 à la naissance de la COMUE HESAM<sup>56</sup> et s'est impliquée en 2013 dans la création au sein de celle-ci du Centre interdisciplinaire Michel Serres pour l'innovation (CMS). Un atelier de projet « hors les murs » est né de cette coopération sous la forme d'une formation de 6 mois à dominante sciences humaines et sociales<sup>57</sup>. Mais Bernard Kahane, son successeur, ne croyait pas à cette

---

<sup>55</sup> Plus un axe transversal : études critiques et épistémologie de la recherche en design.

<sup>56</sup> L'ENSCI est représentée dans l'ensemble des instances d'HESAM (conseil académique, conseil d'administration, conseil des membres, collège doctoral, commission recherche, groupe design).

<sup>57</sup> Les étudiants du CMS sont issus de toutes les formations, sans restriction, afin de garantir la pluridisciplinarité qui fait la plus-value du centre.

collaboration avec la COMUE HESAM et aurait préféré la quitter pour rejoindre la COMUE PSL.

En 2014, la COMUE HESAM a connu une crise avec le départ de plusieurs établissements (Paris 1, l'ENA et l'ESCP). Néanmoins, l'ENSCI a pu continuer à développer des coopérations avec certaines de ces écoles, comme l'ESCP et l'ENA. Une chaire d'innovation publique a été ainsi initiée avec l'ENA en mars 2015 pour apporter aux dirigeants des réponses en lien avec les enjeux de modernisation de l'État, avec trois volets : formation (module innovation depuis 2016 dans la formation initiale de l'ENA), formation continue (ateliers de projets, workshops, studios expérimentaux, accélérateurs d'expérience) et recherche et valorisation académique des travaux de recherche.

En 2018, la COMUE HESAM a regroupé d'autres établissements dans le domaine de la création : l'Institut français de la mode (IFM) et les écoles supérieures d'arts appliqués de la Ville de Paris, qui sont sous la responsabilité du ministère de l'Éducation Nationale (l'École Boule, l'École Duperré, l'École Estienne et l'École nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art).

L'ENSCI pilote au sein de cette COMUE le pôle « ACCP » (arts, création, conception et patrimoine), qui comprend les Arts et métiers, le CNAM, l'IFM et l'École d'architecture Paris la Villette. Ce pôle envisage de monter un master appelé « Innovation globale » dans le cadre de la formation doctorale « patrimoine et création », de développer des thèses CIFRE<sup>58</sup> et de créer une chaire de design Jean Prouvé. En 2019, l'ENSCI a dans ce cadre également répondu à trois appels à projet du programme des investissements d'avenir Écoles universitaires de recherche (EUR)<sup>59</sup>.

En 2019, trois écoles ont quitté la COMUE HESAM : l'École du Louvre, l'Institut national du patrimoine et SKEMA. L'ENSCI s'interroge actuellement sur l'intérêt du maintien de ses relations avec la COMUE HESAM. Lors du dernier conseil d'administration de l'École du 13 mars 2020, il a été décidé de faire un bilan de ce partenariat et de l'impact de la sortie de ce groupement, afin de préparer la décision de la future direction de maintenir ou d'arrêter l'appartenance à la COMUE HESAM, avec la perspective de rejoindre un autre regroupement d'établissements d'enseignement supérieur.

---

<sup>58</sup> Programme dans le cadre du programme HESAM « 1000 doctorants pour les collectivités locales » : les contrats CIFRE sont des allocations de thèse ou le doctorant travaille à mi-temps dans l'entreprise et à mi-temps sur un sujet de recherche.

<sup>59</sup>- proposition SMAD (Sustainable materials and design) visant à répondre aux défis environnementaux du réchauffement climatique et de l'épuisement des ressources naturelles, dans les domaines de l'industrie et de l'architecture (ENSAM, CNAM, ENSA Paris la Villette, CNRS) ;

- proposition Faber orientée vers l'« industrie 4.0 » (ENSAM, CNAM, CESI, ENSA Paris la Villette, CNRS) ;

- proposition Cycles, centrée sur les cycles de vie des objets, des bâtiments et des territoires en relation avec l'enjeu environnemental (ENSAM, CNAM, ENSA Paris la Villette, CNRS).

### 3.2.2.3 Une coopération prometteuse avec l'ENS Paris-Saclay en lien avec les écoles d'ingénieurs du plateau de Saclay

À partir de 2013, la direction de l'École a privilégié le partenariat avec l'ENS Paris-Saclay plutôt que celui noué avec la COMUE HeSam, avec pour objectif le projet de création d'un laboratoire de recherche commun, le Centre de recherche en design (CRD), également porté par l'université de Saclay, Centrale Supélec, Télécom ParisTech et le CEA. Ce projet a permis d'avoir un financement du MESRI de 25 000 € par an sur quatre ans, entre 2014 et 2018.

En 2015, 3 établissements, l'ENSCI, l'ENS Paris-Saclay et Telecom ParisTech se sont réunis pour créer un Master 2 « Recherche en design », d'une durée de deux semestres avec pour objectif d'aller vers un doctorat. Ces trois établissements travaillent actuellement à la création d'un Master 1 « Recherche en design » qui devrait voir le jour en 2020. Cette coopération avec l'ENS Paris-Saclay est mise en valeur dans le dernier contrat de plan et pourrait déboucher sur des relations plus étroites avec les nombreuses écoles d'ingénieurs et les entreprises qui se situent sur le plateau de Saclay.

Le déménagement du CRD à Saclay dans des locaux conçus par Renzo Piano est prévu fin 2019. Le conseil de laboratoire et l'assemblée générale du CRD sont désormais opérationnels. Le conseil scientifique, prévu dans le règlement intérieur et dans la convention, n'est pas encore mis en place. L'objectif serait de l'ouvrir à des personnalités à la croisée de l'innovation, de l'industrie, de la recherche et du monde professionnel du design. La création de chaires industrielles en association avec des écoles d'ingénieurs financées par des entreprises est également en réflexion et figure dans le nouveau COP.

### 3.2.2.4 Des collaborations avec les autres écoles d'art françaises qui gagneraient à être plus développées

Des collaborations avec les autres écoles d'art et de design territoriales ont été mises en place en matière de recherche, pendant la période 2012-2018 :

- un workshop annuel de 15 jours avec l'École supérieure d'art Tours-Angers- Le Mans (Talm) et l'IRCAM ;
- des interactions ponctuelles avec l'École Boule dans un travail de recherche de quelques-uns de ses élèves en résidence à l'ENSCI pour prototyper dans l'atelier métal ;
- une plate-forme Écritures de création « FORuMIDABLE » en collaboration avec l'École des Beaux-Arts de Tours (Talm) et son Laboratoire des intuitions ;
- un colloque sur les Écologies du numérique avec l'École supérieure d'art et de design d'Orléans ;
- une coopération pour le diplôme de Design sonore de l'École supérieure des Beaux-Arts du Mans.

L'ENSCI doit poursuivre et élargir ces collaborations tant dans le domaine de la formation que de la recherche et s'affirmer comme le chef de file des écoles publiques d'art et de design dans le domaine du design dans toutes ses dimensions.

Une alliance stratégique avec les deux écoles nationales d'art parisiennes, que sont les Beaux-Arts et les Arts décoratifs qui se trouvent au sein de Paris Sciences et Lettres (PSL),

pourrait également donner lieu à des coopérations fructueuses et très attractives notamment pour des étudiants étrangers.

Au total, l'activité de recherche de l'ENSCI apparaît ainsi encore en cours de déploiement et de structuration à partir de partenariats diversifiés, mais elle a besoin encore d'être consolidée et de s'inscrire dans la durée selon des perspectives clairement fixées.

Plusieurs instances constituent aujourd'hui la gouvernance de la recherche (le collège de la recherche, le conseil d'orientation et les lundis de la recherche). Mais dans ce domaine également, le directeur est celui qui donne les orientations, au risque avéré d'un défaut de continuité préjudiciable autant dans des priorités thématiques qui apparaissent changeantes que dans les choix de ses partenaires privilégiés.

Un conseil scientifique de l'ENSCI pourrait ainsi être utilement créé, au-delà du collège recherche en l'ouvrant à des personnalités extérieures, notamment étrangères<sup>60</sup>. Ce conseil scientifique pourrait être chargé de définir la stratégie en matière de recherche, et en particulier de définir la politique de publication d'articles de recherche en design de l'ENSCI, en privilégiant certains thèmes (design et science, design et industrie, design et innovation publique, etc.). Les autorités de tutelle de l'École y sont favorables. La Cour estime que sa mise en place devrait accompagner la nomination du prochain directeur de l'École.

Ces observations conduisent la Cour à formuler la recommandation suivante :

**Recommandation n° 3. (ENSCI, ministère de la culture, ministère en charge de l'industrie, ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) : Diversifier et consolider les partenariats stratégiques de l'École dans une logique de site et mettre en place un conseil scientifique.**

---

### *CONCLUSION INTERMÉDIAIRE*

---

*L'ENSCI a développé depuis une dizaine d'années une offre de formation continue, sous forme de mastères spécialisés et de modules plus courts en partenariats avec d'autres écoles. Elle ne s'est pas cependant dotée des outils et processus nécessaires à la connaissance des coûts de ces formations. L'absence d'une comptabilité analytique ne permet pas de s'assurer avec précision, de la soutenabilité financière de son offre. Mais il existe dans ce domaine un potentiel de développement de ressources propres.*

*L'École est actuellement en phase de structuration de son offre de recherche. Les successions de directeurs qui n'avaient pas la même vision en termes d'axes de recherche et de partenariats académiques n'ont pas permis d'avoir une lisibilité de la stratégie de l'ENSCI en la matière en l'inscrivant dans la durée selon des perspectives claires. La politique de la*

---

<sup>60</sup> Des parcours doctoraux transverses ont été développés par l'ENSCI avec la Suisse (l'École polytechnique de Lausanne et son centre de recherche ECAL Lab et l'Angleterre (le Royal College de Londres).

*recherche de l'ENSCI est ainsi à consolider en termes de définition de thématiques prioritaires comme de choix de partenariats stratégiques privilégiés.*

*La création d'un conseil scientifique pourrait permettre à l'École de se doter d'une vision à long terme pour orienter sa politique de recherche en design à hauteur des enjeux dans ce champ novateur, l'aidant ainsi à attirer et fidéliser des chercheurs comme aussi des étudiants français et étrangers.*

---

## **4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

De par son statut d'EPIC, la gestion des personnels de l'ENSCI est principalement régie par le droit du travail. La plupart de ses personnels administratifs et d'encadrement pédagogique sont recrutés sur contrats de droit privé, notamment en contrats à durée indéterminée (CDI), et soumis à un accord d'entreprise remontant à 1994. Ces agents constituent les « permanents » de l'École qui exercent dans les services supports généraux (ressources humaines, comptabilité, informatique, services généraux, etc.) et les services supports liés à la pédagogie en tant que telle (concours, direction des programmes pédagogiques, recherche, formation continue, etc.).

Quant aux personnels enseignants, composé des designers et assistants, le CDI n'étant en principe pas adapté à la nature des enseignements de l'École qui supposent le renouvellement régulier des ateliers et donc des directeurs de projet, l'établissement les a, du moins jusqu'à une période récente, recrutés sur des contrats d'usage à durée déterminée, et les a rémunérés sous forme de vacations horaires. Cette population est liée à l'ENSCI par des contrats qui sont créés en fonction des besoins de l'offre pédagogique. Cependant, il s'est avéré dans la pratique que la plupart de ces besoins étaient récurrents et que les contrats étaient en fait renouvelés d'année en année, faisant pesant un risque de requalification en CDI. Cela explique que l'établissement ait décidé récemment de transformer ces contrats en CDI. Parmi ces personnels, il faut encore distinguer les jurys, dont les interventions font l'objet de contrats ad hoc : en moyenne, environ 380 contrats de ce type sont conclus chaque année, représentant à peu près 15% du budget vacations.

### **4.1 Un pilotage et une gestion des ressources humaines un temps gravement déficients, mais en voie de nette amélioration depuis 2017**

#### **4.1.1 Un pilotage qui a souffert de graves lacunes**

La gestion des ressources humaines (RH) est actuellement assurée par une petite équipe composée d'une responsable (recrutement, formation, contrats, contentieux, etc.) et de deux adjointes dont l'une est chargée de la paie et du contrôle de gestion sociale (paramétrage et calcul de la paie, charges sociales, tableaux de bord, reporting) et l'autre de l'administration du personnel, de la préparation des variables de la paie, et de l'organisation des formations.

Avant l'arrivée de la nouvelle responsable et la mise en place de cette nouvelle organisation dans le courant de l'année 2017, la gestion des ressources humaines n'a pas été

assurée avec suffisamment de rigueur et de formalisme, comme le démontre l'absence de classement et d'archivage et comme cela a été mis en évidence par un audit du CGEFi rendu au mois de mai 2015 (voir infra), qui a ainsi relevé « l'absence de connaissances de la secrétaire générale et de la responsable RH en matière de ressources humaines de droit privé ».

Ces dernières, recrutées en 2014, ne disposaient pas de fait des compétences minimales nécessaires dans le domaine des ressources humaines : l'École autorisait ainsi les recrutements de CDI, de CDD et de vacataires sans en mesurer les incidences budgétaires sur la masse salariale alors que ces dépenses représentent près de 70 % de ses dépenses d'exploitation.

Autre facteur de risque, les prévisions de masse salariale étaient dévolues à la responsable des ressources humaines et non à la responsable des services financiers. Au total, les dépenses en matière de personnel, de vacances et d'honoraires n'étaient pas pilotées.

## 4.1.2 Une situation en voie de rétablissement

### 4.1.2.1 La mise en place progressive et récente d'une véritable politique RH.

En septembre 2016 un important travail de mise à plat stratégique des liens et des relations fonctionnelles a été conduit dès la prise de fonction du nouveau directeur, Yann Fabès. La fonction RH a été restructurée peu de temps après autour d'une nouvelle responsable forte d'une expérience d'une vingtaine d'années dans le secteur privé.

Il n'existait aucun processus clairement défini, dans un établissement qui n'a jamais vraiment entretenu la culture de l'écrit : ainsi, aucun schéma hiérarchique n'avait été défini formellement, jusqu'à ce que le directeur, la secrétaire générale et la nouvelle responsable RH n'établissent conjointement en juin 2017 un organigramme hiérarchique et fonctionnel de l'ENSCI, transmis aux membres du conseil d'administration, en appui à la présentation du projet stratégique.

Les missions du pôle RH ont été distinguées clairement de celles dévolues aux services financiers et organisées sous la supervision de la secrétaire générale. L'équipe RH a été chargée de gérer les contrats de travail, le conseil et la veille juridique, les procédures disciplinaires, les conflits individuels, les litiges / contentieux, le dialogue social avec le comité social et économique (CSE) et a en charge le développement et le management des ressources humaines : recrutement, intégration, formation, développement des compétences, entretiens professionnels, accompagnement des changements organisationnels et des nouveaux projets. Quant à l'administration du personnel et aux opérations de paie, elles ont été dévolues à la responsable de la paie et du contrôle de gestion sociale (suivi de la masse salariale, indicateurs sociaux et tableaux mensuels de reporting).

Le fait d'avoir inscrit dans le COP<sup>61</sup> en cours l'objectif de « Développer et optimiser la gestion des ressources humaines » (objectif n°2 de l'axe 5) témoigne à la fois d'une prise de

---

<sup>61</sup> La mise en place d'un nouvel organigramme et la réorganisation interne des services constituent une des priorités du présent contrat de performance, cette étape étant jugée déterminante pour placer le design et les étudiants au cœur du projet de l'École.

conscience de l'établissement de ses lacunes en la matière et de sa volonté d'y remédier<sup>62</sup>. En vertu de cet objectif, chaque service devra définir le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui est propre afin d'optimiser ses ressources (personnel, budget) et faciliter ses interactions au sein de l'établissement et à l'extérieur de celui-ci.

#### 4.1.2.2 De notables progrès accomplis depuis fin 2016

Depuis l'arrivée de la nouvelle responsable RH, plusieurs mesures traduisent de réels efforts entrepris par l'École en matière de gestion de ses ressources humaines. Ils visent à terme à asseoir une politique de management bâtie autour de projets structurants, même s'ils se heurtent encore à des résistances qui semblent essentiellement culturelles :

- **La mise en place d'un plan de développement des compétences**

Cette démarche, qui répond à une obligation légale, vise à répondre aux besoins de compétences actuels et futurs de l'employeur et à permettre aux salariés de renforcer leur employabilité. Les salariés de l'École ne semblent pas encore bien percevoir le sens, ce qui explique qu'ils aient, selon la responsable RH, témoigné d'un intérêt assez faible. Il faut dire que l'École alloue très peu de moyens à la formation et qu'entre 2016 et 2018 peu d'employés ont bénéficié de stages, dont la plupart se sont adressés aux services financiers et comptables. À terme, l'établissement est tenu de mettre en œuvre la réforme de la formation professionnelle de 2018, qui instaure notamment de nouveaux plans de formation pour les entreprises de plus de 50 salariés (baisse des financements alloués par les organismes paritaires), crée de nouveaux dispositifs de formation et d'accompagnement (présentés en entretien individuel), et de nouvelles conditions d'utilisation du compte personnel de formation (présentés en réunion collective). Un plan de développement des compétences a été présenté au CSE en 2019, et un plan encore plus ambitieux est prévu en 2020, une fois recueillis les besoins ou les souhaits de tous les salariés reçus en entretien professionnel.

- **L'instauration d'entretiens individuels**

Les premiers entretiens professionnels en bonne et due forme ont eu lieu en 2019, avec une note technique et un support de préparation. Ces entretiens, qui répondent à une obligation légale, portent sur l'avancement de carrière du salarié (parcours, aspirations, besoins de formation, souhaits d'évolution...). Ils sont conduits par la responsable RH ou l'assistante RH, qui donne des informations et des conseils au salarié sur sa gestion de carrière, propose des formations ou des dispositifs d'accompagnement, et doit restituer à terme le support complété avec ses observations. Ce type d'entretien doit avoir lieu au moins une fois tous les 2 ans.

Si l'entretien actuel porte essentiellement sur les aspects qualitatifs et quantitatifs du travail fourni, il est question à moyen terme de les faire évoluer en « entretiens de progrès » entre le manager et son collaborateur, afin d'évaluer les compétences de ce dernier, lui fixer des objectifs et des axes d'amélioration. Ce projet n'a toutefois pas beaucoup avancé, en raison des

---

<sup>62</sup> Les objectifs figurant dans les contrats d'objectifs et de performance (COP) signés par l'État et les opérateurs portent assez rarement sur la masse salariale.

réticences du personnel, de la culture managériale peu développée, et du manque de formation des managers qui ne sont pas préparés à l'exercice.

- **La réalisation d'un baromètre social**

Un sondage a été réalisé fin décembre 2018 afin d'établir un comparatif avec celui effectué fin 2014, à partir d'une quarantaine de questions conçues avec les représentants du personnel. Le taux de participation a été assez faible, mais l'échantillon qui a répondu était malgré tout assez représentatif. Les résultats du questionnaire sont globalement satisfaisants du point de vue du climat qui règne désormais au sein de l'École.

- **La professionnalisation des recrutements**

Les recrutements s'opèrent désormais sur la base de fiches de poste détaillées (qui seront centralisées à terme dans un répertoire des métiers et compétences) élaborées en liaison avec le responsable du secteur où le poste est à pourvoir. Les entretiens sont menés par la responsable RH elle-même, parfois accompagnée du manager (présentation collective, puis entretiens individuels). La décision finale est prise par le directeur de l'école et / ou par la secrétaire générale. Par ailleurs, la responsable RH a réalisé un livret du personnel ainsi qu'un kit d'accueil des nouveaux embauchés et un parcours d'intégration. Ces recrutements obéissent aussi à une politique de rémunération qui a consisté à ajuster les salaires et les primes au niveau de qualification du poste à pourvoir.

- **La « CDIisation » des vacataires**

Il s'agit de la principale mesure mise en œuvre par l'ancienne équipe dirigeante de l'ENSCI, avec l'appui de la responsable RH.

En principe, les designers-enseignants, auraient dû faire l'objet d'un certain renouvellement, tous les six ou sept ans, nécessaire pour assurer la créativité, l'inventivité, la fraîcheur des équipes pédagogiques, mais en pratique, entre 2007 à 2013, sont intervenus seulement six départs ou changements de fonction et huit arrivées parmi les titulaires et le renouvellement ne s'est pas davantage opéré du côté des vacataires.

Par sa démarche de « CDIisation », l'École a acté et consacré leur ancrage en son sein, renonçant par là-même à instaurer des mécanismes institutionnels de renouvellement en conflit avec le droit du travail. Elle a en effet de la sorte prévenu les sérieux risques qui pesaient sur elle de voir ces contrats requalifiés en CDI par voie judiciaire, avec de forts enjeux indemnitaires à la clé.

La voie choisie présente l'avantage pour l'établissement de sécuriser les liens contractuels avec ses enseignants et lui assure de mieux maîtriser le volume d'heures qu'ils effectuent.

- **L'égalité hommes-femmes et la lutte contre la discrimination**

En mars 2018, une commission « Égalité et Parité » a été mise en place à l'ENSCI. Elle est composée de volontaires parmi les élèves, les personnels pédagogiques et les enseignants, de la responsable de la prévention des discriminations pour l'ENSCI, et enfin de la secrétaire générale et du directeur de l'établissement.

L'ENSCI mène une réflexion sur l'égalité entre les femmes et les hommes et sur la lutte contre toute forme de harcèlement, de discrimination et de violence en son sein. La communauté de l'École souhaite faire de ces questions une préoccupation quotidienne et partagée, afin que les principes deviennent des actes et des réflexes.

La Cour prend acte des efforts entrepris par l'établissement depuis 2016, et en particulier depuis 2017, grâce au recrutement d'une responsable qui assume comme il se doit la fonction RH. Ces efforts doivent être poursuivis même s'ils supposent de changer assez profondément les usages au sein de l'établissement, et donc des actions de communication interne, pour expliquer le sens des réformes en cours et celles à venir.

La Cour formule en ce sens la recommandation suivante :

**Recommandation n° 4. (ENSCI) Poursuivre la mise en place d'une véritable politique des ressources humaines au sein de l'établissement en se dotant d'un référentiel des emplois et des compétences, en mettant en place des organigrammes fonctionnels et en réalisant annuellement des bilans sociaux.**

## 4.2 Le personnel

Le personnel de l'ENSCI se répartit entre ses personnels administratifs et techniques d'une part, outre quelques enseignants, et de l'autre son vivier d'intervenants pédagogiques, qui sont des contractuels improprement appelés vacataires<sup>63</sup>. Les personnels de l'École proprement dits sont tous ceux recrutés principalement sur CDI et exceptionnellement en CDD sous un régime de droit privé, alors que les intervenants le sont en CDD d'usage sous un régime de droit privé également, cette pratique prévue par le code du travail étant courante dans le secteur de l'enseignement.

**Tableau n° 10 : Personnels ETPT 2012-2018**

<i>En ETPT</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b><i>Personnels en CDI</i></b>	<b>46,6</b>	<b>46,8</b>	<b>47,2</b>	<b>49,2</b>	<b>49,5</b>	<b>48,9</b>	<b>51,7</b>
Personnels adm. et tech	36,3	36,4	36,3	38,2	36,3	37,2	36,5
Enseignants	10,3	10,4	10,9	11	13,2	11,7	15,2
<b><i>Personnels en CDD et fonctionnaires détachés</i></b>	<b>8,93</b>	<b>10,91</b>	<b>12,53</b>	<b>8,68</b>	<b>10,35</b>	<b>10,87</b>	<b>9,2</b>
Personnels adm. et tech	4,2	4,7	6,4	4,1	5	5,7	6
Enseignants	4,73	6,21	6,13	4,58	5,35	5,17	3,2
<b>TOTAL</b>	<b>55,53</b>	<b>57,71</b>	<b>59,73</b>	<b>57,88</b>	<b>59,85</b>	<b>59,77</b>	<b>60,9</b>

Source : Cour des comptes, à partir des tableaux renseignés par l'ENSCI

<sup>63</sup> Le terme est quelque peu impropre étant donné le statut d'EPIC de l'ENSCI, mais la Cour a néanmoins choisi de l'utiliser par commodité de langage et par souci de cohérence avec les libellés des comptes de l'établissement qui utilisent cette terminologie.

## 4.2.1 Les personnels permanents et « vacataires »

### 4.2.1.1 Les personnels administratifs et techniques

La plupart des personnels permanents de l'ENSCI sont ses personnels administratifs et techniques, auxquels s'ajoutent quelques enseignants. Ils sont soumis à un plafond d'emplois que l'ENSCI a toujours respecté. Celui-ci est resté constant entre 2012 et 2016 à 60 emplois avant d'être rehaussé du fait de l'intégration au plafond des enseignants passés en CDI<sup>64</sup> en 2017 (62) puis 2018 (63) et 2019 (68). **L'évolution récente du plafond d'emploi de l'ENSCI ne lui offre qu'une marge de manœuvre limitée dans la mesure où elle a essentiellement eu pour objet d'intégrer dans les effectifs plafonnés les enseignants passés en CDI qui effectuaient plus de 500 heures par an.** Or, asseoir une politique internationale comparable à celle de ses meilleurs compétiteurs, développer la recherche, promouvoir une politique de levée de fonds, développer des partenariats privés et publics ou sa formation continue (autant de points mentionnés dans le projet de lettre de mission du directeur comme devant être renforcés ou améliorés), supposerait que l'ENSCI soit en mesure d'étoffer ses moyens dans ces secteurs, alors qu'un redéploiement en interne n'est guère envisageable pour des raisons évidentes de compétences dans ces domaines.

Si l'engagement des équipes dans le projet de l'établissement constitue un atout majeur, il est aussi un point de vigilance, car il importe que les effectifs soient en cohérence avec l'évolution du nombre des élèves et les ambitions que les tutelles entendent le voir porter.

**Tableau n° 11 : Ratio d'encadrement 2012-2018**

<i>En ETPT</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Enseignants + chercheurs</b>	18,58	19	18,17	17,88	17,82	17,24	19,39
<b>Équipes pédagogiques<sup>65</sup></b>	13,2	13,4	13,6	13,7	14,7	14,5	17,52
<b>Total effectifs ENSCI*</b>	31,78	32,4	31,77	31,58	32,52	31,74	36,91
<b>Étudiants</b>	274	295	312	301	294	298	319
<b>Taux d'encadrement par les enseignants (%)</b>	<b>14,7</b>	<b>15,5</b>	<b>17,2</b>	<b>16,8</b>	<b>16,5</b>	<b>17,3</b>	<b>16,5</b>

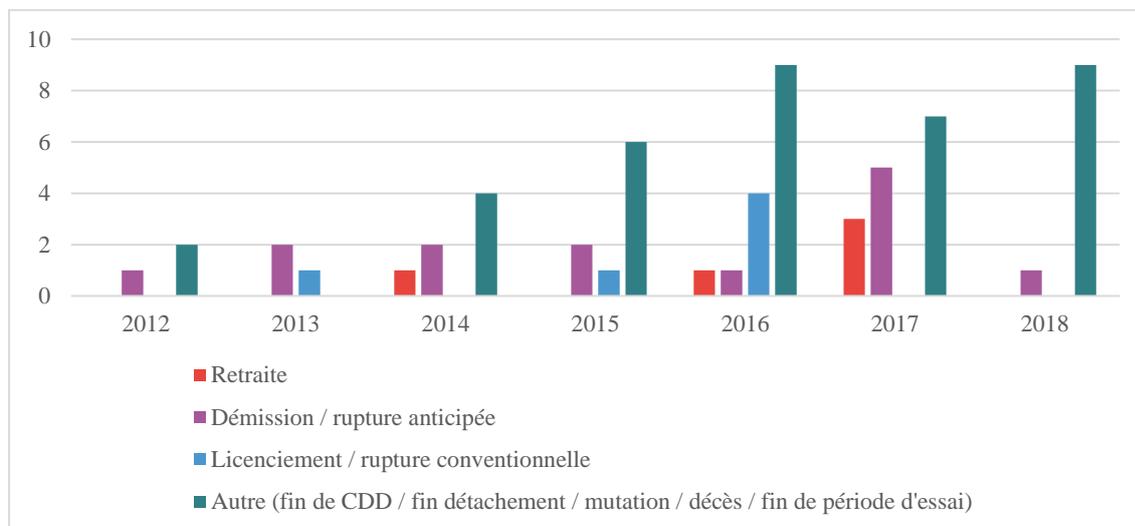
Source : Cour des comptes, à partir des données ENSCI<sup>66</sup>

Le renouvellement des personnels en CDI de l'École se fait principalement à l'occasion des départs à la retraite, mais très peu ont été enregistrés entre 2012 et 2018 et assez peu sont prévus pour les années à venir malgré le vieillissement des équipes en place.

<sup>64</sup> Un seul d'entre eux en a refusé le principe.

<sup>65</sup> Exclusivement des CDI

<sup>66</sup> Les trois premières lignes et les quatre premières colonnes sont d'après l'ENSCI approximatives, faute de tableau de bord disponible pour ces périodes.

**Graphique n° 1 : Nature des sorties de personnels 2012-2018**

Source : Cour des comptes, à partir des données chiffrées de l'ENSCI

#### 4.2.1.2 Les enseignants

Ils se répartissent entre « permanents », ou titulaires, et intervenants. Leur répartition a sensiblement évolué sur la période.

**Tableau n° 12 : Permanents et intervenants (en personnes physiques et en ETPT) 2012-2018**

NOMBRE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Permanents	2	14	15	14	17	14	27
Intervenants	72	59	58	50	100	102	114
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>64</b>	<b>117</b>	<b>116</b>	<b>141</b>

ETPT	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Permanents	10,3	10,4	10,9	11	13,2	11,7	15,2
Intervenants	4,73	6,21	6,13	4,58	5,35	5,17	3,2
<b>TOTAL</b>	<b>15,03</b>	<b>16,61</b>	<b>17,03</b>	<b>15,58</b>	<b>18,55</b>	<b>16,87</b>	<b>18,4</b>

Source : Cour des comptes, à partir des données RH de l'ENSCI

En 2018, le nombre de titulaires enseignants a doublé, ce qui s'explique par le passage en CDI des enseignants vacataires déjà évoquée supra.

#### 4.2.2 Le climat social

En 2014, et conformément au COP qui comportait comme indicateur n°1 la « Réalisation d'une enquête sociale auto-administrée afin d'objectiver le climat social de l'établissement », l'ENSCI a lancé une enquête structurée autour de 6 grands thèmes : la qualité de vie au travail, la qualité des relations au sein des équipes, les perspectives professionnelles,

la reconnaissance et la rétribution, le contexte stratégique de l'ENSCI, et la vie de l'école. Elle a été réalisée sur 15 jours au mois de décembre 2014 à travers 45 questions en ligne. Le taux de réponse a été élevé (55 répondants soit 90 % des personnes sollicitées) montrant une forte attente du personnel sur ces questions.

L'analyse des résultats a permis d'avoir une vision globale et précise du climat social et a permis d'identifier les attentes et les leviers d'actions et d'amélioration internes afférents. Un plan d'action a ensuite été élaboré et des mesures destinées à garantir un bon climat social ont été prises, traduites dans les actions prioritaires RH pour la période 2016/2019. En 2018, un nouveau sondage a été réalisé, qui a révélé un hiatus entre extension des missions et plafonds d'emplois, beaucoup de salariés s'estimant surchargés de travail, d'autres considérant que leur contribution apportée à l'établissement était injustement reconnue.

Aucun mouvement de grève n'est toutefois à signaler durant la période sous contrôle et, hormis un pic en 2015, la moyenne des absences pour maladie au cours des trois dernières années s'élève à un peu plus de 6 jours par salarié, ce qui est modéré.

**Tableau n° 13 : Indicateurs du climat social**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Jours de grève / salarié</i>			0	0	0	0	0
<i>Jours d'absence / salarié malade</i>			12,53	37,72	16,38	18,66	17,03
<i>Jours d'absence / effectif</i>			2,38	12,41	5,04	7,56	6,57
<i>Contentieux (nb)</i>	0	0	0	2	0	0	0

Source : ENSCI (en grisé : données inconnues de l'école)

### 4.2.3 Les congés

La mission du CGEFi avait constaté un nombre de jours de congés important au sein de l'École : 21 jours ouvrés au titre des RTT, 30 jours de congés annuels, 2 jours de fractionnement, 1 jour par tranche de 3 années d'ancienneté ininterrompue, dans la limite de 5 jours pour les congés d'ancienneté et au titre des jours de récupération (un jour non ouvré donnant droit à 2 jours).

Pourtant, l'ENSCI applique strictement les dispositions légales prévues au code du travail et les dispositions conventionnelles issues des accords collectifs. Le nombre de jours de repos, dans son ensemble, est conforme aux textes en vigueur. En l'absence de système de badgeage, le respect des horaires ne peut cependant être vérifié et objectivé, l'établissement considérant que cela relève de la responsabilité des managers.

Le CGEFI avait préconisé d'une part, d'élargir le nombre de jours collectifs à prendre, soit 8 semaines imposées au lieu de 3, comme c'est le cas dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur d'art plastique, ce qui supposerait la fermeture de l'École pendant les vacances, et, d'autre part, de mettre en place un dispositif de suivi et de contrôle des congés. Interrogée à ce sujet, l'ENSCI a indiqué qu'il était pour elle inenvisageable de fermer ses portes 8 semaines par an, l'ouverture aux élèves 365 jours par an constituant un de ses préceptes pédagogiques.

Seuls les jours liés à la réduction du temps de travail (RTT) sont imposés par la direction (entre 16 et 19 jours) et donnent lieu à la fermeture de l'établissement (l'École reste toutefois ouverte aux élèves), conformément à l'accord d'entreprise du 2 février 2000 (soit les 2 premières semaines du mois d'août en sachant que la direction a imposé 3 semaines en 2017 et 2018, ce qui a suscité le mécontentement du personnel, outre quelques jours entre Noël et jour de l'An ainsi qu'un ou deux « Ponts » avec les jours fériés.

L'accord salarial signé en principe tous les ans avec les représentants du personnel venait préciser les dates exactes des RTT imposés chaque année, mais en l'absence de délégué syndical, une décision de la direction suffit désormais pour fixer les jours de RTT imposés.

S'agissant enfin du compte épargne-temps (CET) des personnels permanents, l'ENSCI n'a été en mesure de calculer leur solde qu'en 2016. Depuis lors, tous les CET sont provisionnés, le solde par agent pouvant être important puisque l'accord d'entreprise ne le limite pas. Toutefois, seuls les salariés âgés de plus de 50 ans peuvent ouvrir un CET, ce qui limite voire écarte les risques de dérapage.

### **4.3 La masse salariale et les rémunérations**

L'ENSCI ne fait pas partie des opérateurs de l'État suivis par la commission interministérielle d'audit des salaires du secteur public. Les données qui suivent sont donc issues des comptes financiers, de l'étude des rémunérations et des réponses aux questionnaires de la Cour.

#### **4.3.1 Les rémunérations**

##### **4.3.1.1 Le salaire de base**

Les salariés permanents de l'ENSCI sont rémunérés mensuellement après exécution du service fait, au plus tard le 1<sup>er</sup> du mois suivant.

Pour définir le juste salaire, dit de « qualification » (par opposition au salaire de performance, individualisé), l'École dispose d'une grille de qualification des emplois qui débouche sur la fixation pour chaque emploi d'une fourchette de salaire (mini-maxi) permettant de l'ajuster selon l'ancienneté ou d'autres critères définis. Cette échelle des salaires suppose une qualification des emplois préalable à la gestion des rémunérations et repose sur la mise en place d'un échelonnement des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations.

Cette grille distingue quatre catégories d'emplois : A, B et C, ainsi qu'une catégorie « hors échelle » qui ne concerne que le directeur général, la secrétaire générale et l'agent comptable. Le salaire mensuel brut de la catégorie A s'échelonne de 2 118 € pour le plus bas à 5 563 € pour le plus élevé.

#### 4.3.1.2 Les primes et les indemnités

Une prime semestrielle est versée en juin et en décembre aux personnels permanents. Cette prime s'élève à 15 % maximum du salaire de base et comporte une part fixe et une part variable fondée sur l'appréciation du directeur. En sont exclus le directeur et l'agent comptable ainsi que les fonctionnaires détachés<sup>67</sup>.

Les primes et gratifications ont augmenté sensiblement sur la période, avec un pic en 2016 dû à une indemnité de licenciement comptabilisée à tort sur cette ligne.

Quant à la « prime exceptionnelle dirigeant », elle correspond à la part variable (80 % au titre de la réalisation des objectifs assignés, et 20 % à l'appréciation du ministre) notifiée chaque année par courrier ministériel. Cette prime n'apparaît dans le tableau ci-dessous qu'en 2018, car elle ne faisait pas auparavant l'objet d'une comptabilisation distincte.

**Tableau n° 14 : Primes et indemnités versées entre 2012 et 2018**

n° du compte	Libellé	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2012
64131	Primes et gratifications CDI – CDD	98 326	107 708	116 493	114 267	157 308	112 590	122 642	25%
64132	Primes vacataires	0	0	1 980	0	0	19 614	2 502	
64133	Prime exceptionnelle dirigeant							10 179	
64115	Indemnité de transport	19 422	20 293	23 300	17 238	24 097	29 072	28 018	44%
64141	Indemnité de précarité	2 447	4 771	18 042	9 687	2 280	8 441	7 898	223%
64143	Indemnité de caisse	2 690	2 690	2 690	2 047	2 292	2 500	3 066	14%
64144	Indemnité de licenciements					33 150			
64146	Indemnité de déménagement					1 428			
6418	Indemnité de stage					13 837			

Source : Cour des comptes, à partir des comptes financiers

#### 4.3.1.3 Les dix plus hautes rémunérations

Ces rémunérations sont restées globalement stables sur la période contrôlée, les écarts observés s'expliquant principalement par les salaires des directeurs successifs<sup>68</sup>, pour un total approchant en général les 600 000 euros. Elles n'appellent pas d'observations.

### 4.3.2 La masse salariale

Étant donné qu'elle représente la première composante de son budget, l'établissement se doit de la maîtriser au mieux. Or, une grande partie de la période contrôlée se caractérise par l'absence de réelle politique de cadrage, attestée par l'inexistence d'instructions sur les revalorisations de salaires, sur les primes, et sur les mesures catégorielles.

<sup>67</sup> Article 17 de l'accord collectif de 1994.

<sup>68</sup> Étant rappelé que le directeur d'un EPIC est un agent public, et que sa relation de travail est soumise à un régime de droit public. Sa rémunération est fixée par le ministre de l'économie et des finances dans un courrier à son attention (part fixe et part variable, à l'exclusion de toute autre rémunération).

Toutefois, pendant toute la période sous contrôle, l'établissement a été soumis à un cadrage annuel plafonnant l'évolution de la rémunération des personnels en place. Une enveloppe limitative de dépenses de personnel était votée chaque année lors du budget initial, comme le CBCM en a fait part à la Cour.

#### 4.3.2.1 Caractéristiques de la masse salariale

Comme le montre le tableau suivant, la masse salariale (MS) représente la quasi-totalité de la subvention pour charge de service public accordée par les ministères de tutelle et les trois quarts environ de l'ensemble des recettes de l'École.

**Tableau n° 15 : Part de la MS / SCSP et PE<sup>69</sup>2012-2018**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Charges de personnel/SCSP	92 %	98 %	99,8 %	89 %	98 %	98 %	93 %
Charges de personnel /PE+SCSP	73,4 %	78,4 %	79,2 %	69,6 %	79,5 %	78 %	77,7 %

Source : Cour des comptes à partir des comptes financiers

Sur la période contrôlée, cette masse salariale se décompose comme suit :

**Tableau n° 16 : Décomposition de la masse salariale 2012-2018**

n° de c/	Libellé	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
641 <sup>70</sup>	Salaires et traitements bruts	3 286 782,49	3 478 326,50	3 571 964,99	3 597 583,24	3 448 160,86	3 564 200,69	3 438 062,81
642-643	Autres comptes de rémunération							
645	Charges sociales	1 251 983,83	1 337 844,32	1 395 421,41	1 381 174,94	1 559 213,90	1 543 650,97	1 540 643,95
647-648	Autres charges sociales et de personnel	223 280,28	174 530,47	244 820,69	194 097,04	86 294,77	86 245,53	90 221,15
631-633	Impôts et taxes sur rémunération	93 357,51	48 380,98	77 419,42	64 041,66	58 591,37	78 166,58	125 208,33
62824/82	Services extérieurs - enseignement	248 697,51	274 453,29	285 254,23	282 155,12	298 422,33	445 562,62	415 775,06
	<b>Total charges de personnel</b>	<b>5 104 101,62</b>	<b>5 313 535,56</b>	<b>5 574 880,74</b>	<b>5 519 052,00</b>	<b>5 450 683,23</b>	<b>5 717 826,39</b>	<b>5 609 911,30</b>
	Évolution N-1/ N		4%	5%	-1%	-1%	5%	-2%

Source : Cour des comptes, à partir des balances des comptes financiers

Entre 2012 et 2018, la masse salariale (compte 641) de l'École a progressé de 5 %, ce qui est peu mais cache quelques disparités : ainsi la masse salariale a augmenté de 9,5 % entre 2012 et 2015, après quoi elle est revenue à un niveau plus contenu en dépit d'un redressement URSSAF de 95 K€.

<sup>69</sup> SCSP = subvention pour charge de service public ; PE = produits d'exploitation

<sup>70</sup> Après reversements

Avant 2012, les honoraires d'enseignement des designers étaient enregistrés dans différents comptes qui ne permettaient pas d'en suivre le volume avec précision. Depuis 2012, ceux-ci sont enregistrés dans un seul compte. Cela a permis de constater que les interventions pédagogiques des enseignants non titulaires en charge d'enseignement avaient augmenté de 14 % entre 2012 et 2014.

**Tableau n° 17 : Rémunération des interventions pédagogiques**

<i>(en K€)</i>	2016	2017	2018
<i>Enseignement</i>	226	246	147
<i>Jurys concours d'entrée<sup>71</sup></i>	12	12	11
<i>Conventions de recherche Designers<sup>72</sup></i>	22	100	211
<i>Dispositifs accélérateurs Designers<sup>73</sup></i>	25	51	27
<i>Prestations de communication</i>	13	36	19
<b>TOTAL</b>	<b>298</b>	<b>445</b>	<b>415</b>

Source : Cour des comptes, à partir d'une réponse courriel de l'ENSCI du 22/10/2019

La variation constatée au poste « enseignement » entre 2017 et 2018 s'explique par la « CDIisation » déjà évoquée et par le paiement des charges d'enseignement en rémunérations et non plus en honoraires à partir de septembre 2018. L'ENSCI justifie l'augmentation du coût des conventions de recherche en 2018 par le développement des activités et notamment les actions de préfiguration sur la chaire « innovation publique » avec l'ENA.

Si l'ENSCI semble s'être mise à l'abri des fluctuations de sa masse salariale, elle ne dispose que d'une faible marge de manœuvre en matière de recrutement et de rémunération, ce qui explique qu'à plusieurs reprises elle ait dû « geler » des postes qu'elle aurait souhaité créer.

#### 4.3.2.2 Une maîtrise déficiente qui a conduit à une brutale impasse budgétaire

À la fin de l'année 2014, l'École a alerté sa tutelle qu'elle ne disposait pas des crédits nécessaires à la liquidation de la paie de ses personnels.

Alors que les services ordonnateurs estimaient que le disponible permettait de couvrir les opérations de paie du mois de décembre<sup>74</sup>, il a fallu l'intervention du comptable, dont les prévisions reposaient sur la reconduction des dépenses de 2014 des titulaires et vacataires, pour estimer qu'il manquait environ 266 000 €.

Par un budget rectificatif d'urgence approuvé par le contrôleur budgétaire le 13 février 2015, et grâce à une mobilisation des crédits d'investissement<sup>75</sup>, l'ENSCI a pu régler le dernier

<sup>71</sup> Commissions d'admissibilité et commissions d'admission.

<sup>72</sup> Interventions et missions confiées à des designers (post-diplômes ou autres) dans ce cadre.

<sup>73</sup> Conception et scénographie d'exposition, data-visualisation, relations presse et relations publiques...

<sup>74</sup> Le problème était dû au système de paie de l'époque (CEGID), adapté à la gestion publique alors que la majorité des agents relèvent du droit privé<sup>74</sup>, sur lequel s'était appuyé l'ordonnateur pour ses prévisions.

<sup>75</sup> Pour couvrir l'enveloppe des dépenses réelles des charges de personnel, l'établissement a été contraint à une fongibilité des crédits d'investissement en crédits de fonctionnement (en utilisant la réserve fonctionnement et investissement, après l'avoir « dégelée »).

mois de salaires et charges sociales de 2014. Cependant, le budget 2015 ayant été établi à partir de données 2014 erronées, il en est résulté une minoration des prévisions budgétaires 2015, obligeant à revoir les prévisions initiales dans un budget rectificatif dès le début de l'exercice.

Compte tenu de ces difficultés et de leur gravité, le contrôleur budgétaire a jugé indispensable un audit centré sur les dysfonctionnements constatés pour en mettre à jour les causes et proposer des recommandations. Cet audit a été réalisé par une mission du CGEFi qui a remis son rapport en mai 2015, à la suite duquel il est apparu nécessaire que le directeur de l'École puisse bénéficier d'un appui externe afin de traduire de manière concrète les préconisations faites par la mission. Par note du 23 juillet 2015, la cheffe de service du CGEFi a donc désigné deux contrôleuses générales, la première sur le volet budgétaro-comptable, et la seconde sur celui des ressources humaines, afin de sécuriser la chaîne de la dépense et de la recette et de fiabiliser l'exécution budgétaire 2015 avec une attention particulière sur la prévision 2016 de la masse salariale et de son exécution.

En septembre 2016 un important travail de mise à plat stratégique des liens et des relations fonctionnelles a été conduit dès la prise de fonction du nouveau directeur, avec :

- un ajustement des dépenses de personnel permanent sur le flux des entrées et des sorties 2016, ajustement contrôlé et nourri par un dialogue de gestion régulier entre le contrôleur financier et la secrétaire générale, et par un ajustement des dépenses de personnel vacataire ;
- un retour à la règle de comptabilisation des services faits sur dépenses de personnel vacataire depuis septembre 2016 (à savoir paiement des services faits à terme échu après constatation du service fait (et non par anticipation en début du mois).

#### 4.3.2.3 La mise en place de nouveaux outils de prévision et de suivi de la masse salariale

Les outils de prévision et de suivi (permanents, vacataires, charges) ont été revus et consolidés.

- **De nouveaux outils de projection de la masse salariale ont été élaborés** pour fiabiliser les prévisions de dépenses de personnel tant pour les permanents que pour les vacataires.

Pour améliorer le pilotage et le suivi de la masse salariale, la secrétaire générale a mis en place une nouvelle procédure de rationalisation du recours aux vacataires, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016 (raisonnement en nombre d'heures, justification de l'emploi de nouveaux vacataires, paiement après service fait, centralisation des contrats auprès des services du secrétariat général). De nouveaux logiciels de gestion financière, de paie et de congés ont été déployés et paramétrés pour être opérationnels dès le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

- **Le processus de paye a été amélioré mais souffre encore de lacunes**

La secrétaire générale a conduit avec le service financier un travail de recensement des composants de la masse salariale et a rapproché les écritures de paye fournies par l'agent comptable de celles de l'ordonnateur sur un échantillon restreint de personnel compte tenu des calendriers de fin de gestion pour remédier aux erreurs de calculs de la paye depuis la mise en place de CEGID.

Le logiciel qui a remplacé ce dernier au 1<sup>er</sup> janvier 2017 présente d'indéniables progrès par rapport à ce dernier. Pour autant, il n'a pas permis de fiabiliser entièrement les opérations

de paie en raison de « bugs » récurrents que la société qui le propose ne parvient toujours pas à corriger durablement. Si l'ENSCI parvient toutefois à prévenir la plupart des erreurs grâce à des « outils maison » conçus par l'agence comptable, il reste que la situation n'est pas entièrement satisfaisante compte tenu des failles de l'outil déployé en 2017.

La direction de l'ENSCI prépare actuellement un cahier des charges pour se doter à court terme d'un nouveau logiciel de paie. La mise en concurrence est prévue pour la fin du mois de mars 2020, afin de permettre un déploiement à partir de septembre 2020 et une bascule de la paie sous le nouveau logiciel en janvier 2021.

La Cour formule à cet égard la recommandation suivante :

<b>Recommandation n° 5. (ENSCI) Se doter des outils informatiques interfaçables avec les logiciels actuels propres à assurer la sécurité des opérations de paie.</b>
--

---

### *CONCLUSION INTERMÉDIAIRE*

---

*Depuis la crise de 2014-2015 qui s'est traduite par une impasse budgétaire et a conduit les tutelles à soumettre l'ENSCI à un contrôle renforcé du CBCM, celle-ci a su mettre en œuvre les mesures qui ont permis un retour à la normale, ainsi que l'Inspection générale des affaires culturelles a pu le relever en février 2019.*

*Elle a notamment réussi à régulariser la situation de ses designers enseignants et à prévenir le risque juridique qui pesait sur elle d'une requalification judiciaire de leurs contrats. Elle a vu son plafond d'emploi augmenter en conséquence mais dans des proportions qui lui accordent désormais une légère marge de manœuvre, là où elle restée contrainte pendant des années à 60 ETPT.*

*Elle a en partie résolu ses difficultés concernant la liquidation de ses opérations de paie, même si le nouvel outil dont elle s'est dotée présente quelques failles qui compromettent encore une absolue fiabilité.*

*Enfin, la fonction ressources humaines se professionnalise, même s'il reste beaucoup à faire pour changer les procédures mais aussi la culture interne.*

*Tous les progrès réalisés vont dans le sens d'une meilleure maîtrise de la masse salariale et devraient permettre à terme d'avoir une approche moins comptable et plus stratégique.*

---

## 5 LA GESTION ADMINISTRATIVE ET BUDGETAIRE

### 5.1 Une gestion administrative récemment reprise en mains

#### 5.1.1 Un processus de réappropriation des achats, qu'il s'agit de poursuivre

En tant qu'établissement public industriel et commercial, l'ENSCI a la qualité de pouvoir adjudicateur soumis à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et à son décret d'application n° 2016-360 du 25 mars 2016 dont les articles 27 à 29 prévoient la possibilité pour l'acheteur de déterminer librement les modalités de passation des marchés dont le montant est inférieur aux seuils de procédure formalisée.

Les achats représentent une part importante des dépenses de fonctionnement de l'établissement, hors personnel, soit environ 50 % en moyenne chaque année depuis 2013.

**Tableau n° 18 : Achats et services extérieurs entre 2012 et 2013**

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
C/60	Achats	343 271	324 108	250 361	247 254	265 917	252 558	225 465
C/61	Sous-traitance services extérieurs	200 379	127 847	150 489	138 186	151 488	143 840	119 910
C/62	Autres services extérieurs	991 320	1 107 281	972 624	1 052 461	1 156 823	1 128 881	1 023 747
	<b>Total des achats (a)</b>	<b>1 534 970</b>	<b>1 559 236</b>	<b>1 373 475</b>	<b>1 437 900</b>	<b>1 574 228</b>	<b>1 525 279</b>	<b>1 369 123</b>
	Total des charges de fonctionnement hors personnel (b)	2 233 707	2 786 048	2 651 351	2 857 268	3 147 506	3 173 183	3 139 363
	(a) / (b)	69%	56%	52%	50%	50%	48%	44%

Source : Cour des comptes à partir des CF.

Le compte 60 est essentiellement composé des achats non stockés de matières et fournitures ; le compte 61 est à 80 % en moyenne constitué des frais d'entretien et de réparation (+ de 50 %) des charges locatives de copropriété (18 %) et des locations (5 %) ; quant au compte 62, ses trois principales composantes sont les publications et relations publiques (c/623), les déplacements, missions et réceptions (infra, compte 625), et les frais postaux et de télécommunications (c/626).

#### 5.1.1.1 Des risques bien identifiés qui ont fait l'objet de mesures correctives

Parmi les zones de risques identifiées par le CGEFi hors champ de la mission qu'il a menée en 2014-2015 figuraient le fait que les achats étaient disséminés au sein de l'établissement, et que plusieurs catégories d'acteurs pouvaient les effectuer sans que leurs opérations soient centralisées et sans se préoccuper de la disponibilité des crédits : les responsables de service et leurs assistantes, la secrétaire générale, la responsable financière, le gestionnaire financier, la responsable paie, la responsable RH et son adjointe, tout le service «

services généraux<sup>76</sup> », tout le service informatique<sup>77</sup>, la responsable de la documentation et le/la documentaliste, toutes les coordinatrices des ateliers-projets, les responsables des studios et des ateliers. Même les étudiants étaient autorisés à passer des commandes directement auprès de fournisseurs (commandes saisies ensuite par les coordinatrices) ou à acheter les matériels dont ils ont besoin et à se faire rembourser, sans toutefois pouvoir saisir de bons de commande dans l'outil informatique). Au total, une quarantaine de personnes pouvaient saisir des bons de commande dans le progiciel de gestion financière. Par ailleurs, aucun contrôle de l'utilisation faite des fournitures et du petit outillage acquis par les étudiants, ni d'inventaire des objets de valeur (ex : électronique) n'avait été mis en place.

Il n'existait pas non plus de marché ni d'accord-cadre pour l'achat des fournitures destinées aux étudiants (près de 150 K€ chaque année), ni pour les fournitures administratives (12 K€ / an).

Au regard de ces constats, le CGEFi a préconisé une rationalisation des achats axée sur :

- une analyse sur plusieurs semaines de la fréquentation réelle de l'établissement de nuit et le week-end afin d'évaluer la valeur ajoutée de l'ouverture permanente ;
- sur la base de cette analyse, une renégociation du marché de gardiennage lors de son renouvellement fin 2015 pour l'adapter plus précisément au fonctionnement de l'établissement ;
- la négociation des prix des principaux fournisseurs de la pédagogie et de l'administration de l'École et l'examen de la possibilité de réduire leur nombre pour faciliter ces négociations ;
- enfin, l'examen de la possibilité de limiter le nombre des personnes habilitées à effectuer des achats, au moins pour une période déterminée.

À ces préconisations à mettre en œuvre par l'ENSCI avec le soutien du CBCM, s'ajoutaient :

- la nécessité d'organiser la réflexion en tenant compte de l'utilisation des procédures numériques modernes pour piloter le budget et la comptabilité (recours aux marchés publics pour toute commande y compris pour les achats des étudiants avec l'expérimentation de la carte achat), pour les achats publics (utilisation des plateformes d'achat public) ;
- la révision des délégations de signatures et la centralisation des décisions

Hormis l'expérimentation de la carte achats, ces deux dernières recommandations ont été mises en œuvre après validation par le conseil d'administration lors de sa séance du 8 décembre 2015 :

- S'agissant de la révision des délégations de signatures, le directeur de l'École accorde désormais à la seule secrétaire générale une délégation générale et permanente de signature. Une délégation est consentie en cas d'absence du directeur et de la secrétaire générale à la responsable des finances dans la limite de 1 000 € (jusqu'au départ de celle-

---

<sup>76</sup> Ils gèrent 27 fournisseurs pour un total annuel de 414 000 €, dont trois marchés (gardiennage, nettoyage, assurances).

<sup>77</sup> Téléphonie, logiciels, matériels électroniques

ci en mars 2016), puis aux deux agents du pôle budget (le gestionnaire des engagements juridiques et la contrôleur de gestion) à partir de février 2017, après réorganisation des services, et ce dans la limite de 500 € TTC.

- S'agissant de la centralisation des bons de commandes, après des débats internes, il a été décidé de se ranger aux arguments de la contrôleur générale du CGEFi sur les avantages d'une centralisation (à titre transitoire) de la saisie réalisée en un seul point et par une seule personne, acceptant ainsi de remettre en cause des habitudes de gestion profondément ancrées dans l'établissement, notamment les multiples habilitations données pour saisir les engagements dans le progiciel de gestion financière. Pour assurer la réussite de cette centralisation, prévue au niveau du secrétariat général, après visa des chefs de service ou des directeurs, des tableaux de bord ont été conçus pour calibrer le montant moyen des dépenses et des recettes afin d'adapter le seuil des délégations. Ont aussi été identifiées dans chaque service les personnes-ressources en charge des dépenses et des recettes qui ont été sensibilisées à l'importance de la mise en œuvre de la nouvelle procédure. Les habilitations ont été supprimées. Seules trois personnes du secrétariat général sont désormais habilitées à saisir des bons de commandes : la secrétaire générale et les deux agents du pôle budget (dans la limite de 500 € TTC les concernant respectivement).

Cette centralisation s'est accompagnée d'une réforme de la procédure d'achat, indissociable de la sécurisation de l'exécution budgétaire. Elle s'est traduite par la mise en place d'une nouvelle procédure de commande à partir de janvier 2016. Tous les services gestionnaires doivent désormais adresser leur demande d'achat de façon dématérialisée au pôle budget à travers une adresse générique unique, en remplissant un formulaire *ad hoc* et en joignant obligatoirement le devis du fournisseur. Un règlement intérieur des marchés publics a été adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 8 décembre 2017<sup>78</sup>. Il a été indiqué que les commandes hors marchés ou n'étant retracées ni dans le logiciel, ni dans les informations transmises au service financier seraient désormais proscrites.

La chargée de mission budgétaire a par la suite proposé l'instauration d'une carte-achat pour supprimer les achats directs de matériels par les étudiants. Dans l'attente de la mise en place de cette mesure, la secrétaire générale a conduit une étude sur le rapprochement de deux magasins de proximité auprès duquel les étudiants pourraient se fournir dans le cadre de contrats ou de marchés passés par le gestionnaire. Ces conventions d'achats de proximité sont en place depuis septembre 2018.

#### 5.1.1.2 Des progrès significatifs, à poursuivre

##### - Les mesures déjà mises en œuvre

L'ENSCI a mis en œuvre une démarche d'amélioration interne portant sur les contrats et marchés, qui s'inscrit dans celle du contrôle interne budgétaire et comptable, dont la dernière note de cadrage prévoit pour 2019 :

---

<sup>78</sup> Un nouveau règlement des marchés a été rédigé et présenté pour approbation au conseil d'administration du 13 mars 2020.

- *L'établissement d'une fiche de procédure sur les devis et seuils relatifs aux engagements juridiques, incluant l'archivage et la traçabilité.*

Les services prescripteurs ont été précédemment sensibilisés sur les seuils et la nécessité d'obtenir trois devis au-dessus de 2 500 € HT et en dessous de 25 000 € HT.

Pour toutes les dépenses supérieures à 3 000 € TTC (et inférieures à 30 000 € TTC), une mise en concurrence simplifiée auprès de 3 fournisseurs doit être systématiquement organisée. Depuis 2017, le contrôleur de gestion vérifie dans le cadre du contrôle interne financier le respect de cette règle. Un blocage systématique doit être mise en place en fin d'année et les 3 devis devront être transmis pour traçabilité de la mise en concurrence à l'appui de la demande d'achat. Selon l'École, il est maintenant acquis que tous les besoins supérieurs à 25 000 € HT (cela concerne essentiellement les services prescripteurs des services généraux et informatiques) supposent un appel d'offres.

Par ailleurs, des requêtes par nature homogène de dépenses ont été effectuées sur 2017-2018 pour vérification du dépassement ou non du seuil des marchés publics ; ces requêtes n'ont pas donné lieu à observations, mais doivent néanmoins être poursuivies chaque année.

- *la conception d'un outil de contrôle et de suivi des devis relatifs aux engagements juridiques*<sup>79</sup>.
- *le réaménagement du tableau de bord des contrats et marchés.*

Ce travail nécessite un suivi par fournisseurs des échéances et des dates de préavis et donc la mise en place d'alertes sur les délais de résiliation et de renouvellement. Il a été prévu pour 2020 de revoir tous les anciens contrats à reconduction tacite afin de mettre à nouveau en concurrence les fournisseurs.

- *la rédaction d'une charte déontologique de la commande publique pour améliorer la qualité et la sécurité de la politique d'achats.*

Par délibération en date du 5 avril 2018, l'ENSCI a défini les catégories de conventions à soumettre à son conseil d'administration (concessions, autorisations d'occupation et d'exploitation du domaine public d'une durée supérieure à un mois, délégations de service public, conventions emportant recettes supérieures à 50 000 € autres que les conventions de partenariat pédagogique d'études et de recherche et les conventions pour un appel à projet de recherche) et celles dont la responsabilité est déléguée à son directeur (contrats relatifs à l'emploi des personnels de l'établissement, marchés publics, autorisations d'occupation et d'exploitation du domaine public d'une durée inférieure ou égale à un mois, contrats et conventions de toute nature, autres que ceux soumis au conseil d'administration.

- *Enfin, la pratique consistant à autoriser les élèves à passer directement des commandes auprès des fournisseurs a été supprimée.*

Pour ce faire, l'ENSCI a mis en place comme indiqué *supra* à partir de septembre 2018 des conventions d'achat de proximité avec trois fournisseurs centralisant les besoins d'achat et,

---

<sup>79</sup> Tableau Excel conçu en interne nourri d'extractions du logiciel financier, qui permet d'empêcher tout engagement juridique à défaut d'avoir produit trois devis.

à partir de janvier 2019, des conventions de dépenses de mémoire et de diplôme pour les élèves en phase diplôme.

#### **- Des leviers restant à actionner**

- *l'informatique* : en effet, le logiciel comptable dont est dotée l'ENSCI n'incorpore pas en son sein un module "contrats et marchés" satisfaisant, d'où un suivi externe sur un fichier Excel en cours de refonte.
- *la formation* : le responsable des services généraux, le gestionnaire des engagements juridiques et la contrôleur de gestion ont précédemment suivi des formations sur les politiques d'achat au ministère de la Culture. "L'ex-service financier" et l'adjoint à l'agence comptable ont suivi une formation à la DGFIP. Il est prévu que les deux nouvelles recrues du service financier<sup>80</sup> suivront la formation de la DGFIP sur les contrats et marchés dès que possible.
- *la définition d'outils d'analyse des achats* : l'École a recruté récemment un juriste pour une durée de 6 mois à compter du 5 janvier 2020, qu'elle va charger d'optimiser sa politique d'achats par l'expression des besoins en termes d'outils d'analyse et d'évaluation. Ce stagiaire devra, en liaison avec le service des achats de l'État, identifier tous les marchés transférables vers ce dernier, à l'instar de ceux concernant le gaz, l'électricité, les déplacements ou la téléphonie mobile.

#### **5.1.2 Une gestion des contrats et des marchés mieux encadrée que par le passé.**

Un contrôle sur pièces et sur place des marchés et contrats de l'établissement a été effectué par la Cour. Ce contrôle a été facilité par le fait que désormais les marchés et contrats sont correctement inventoriés par l'établissement. Au dernier recensement d'octobre 2019, l'ENSCI comptabilisait 77 contrats et marchés confondus.

Parmi les contrats contrôlés, certains au regard des montants en jeu auraient justifié de recourir à une procédure de marché à procédure adaptée. L'ENSCI a procédé récemment à des recensements complets de ses contrats de sorte à identifier les zones de risques au regard des montants en jeu, par prestation homogène. Elle a prévu prochainement de porter une attention particulière au renouvellement tacite de ces contrats et à leurs clauses de révision des prix.

Les marchés sont peu nombreux et la plupart sont à procédure adaptée, ce qui est normal pour un établissement de cette taille. Il est à souligner que l'ENSCI a désormais recours pour les plus importants d'entre eux à des marchés subséquents et qu'elle a perçu tout l'intérêt, en termes de gestion et de coût, de traiter avec le service des achats de l'État ou avec des structures comme l'UGAP. Le stagiaire récemment recruté devra, en liaison avec le service des achats de l'État, identifier tous les marchés transférables vers ce dernier, à l'instar de ceux concernant le gaz, l'électricité, les déplacements ou la téléphonie mobile.

---

<sup>80</sup> Deux gestionnaires du service financier ont été licenciés pour insuffisance professionnelle. La nouvelle adjointe à la cheffe du service financier a pris ses fonctions le 4 novembre 2019.

L'établissement s'est aussi doté des compétences pour améliorer sa gestion des achats, en recrutant un contrôleur de gestion chargé d'optimiser ses marges de manœuvre.

Depuis le 13 janvier 2020, l'ENSCI accueille pour une durée de six mois un stagiaire juriste en marchés publics chargé de dresser un état des lieux de l'ensemble des contrats et marchés (audit de l'existant), d'apporter conseil et assistance à l'évaluation, à la définition précise du besoin, de définir les procédures de marchés liées à la nature et au volume de l'achat, d'élaborer les pièces administratives, de participer à la publication et la mise en ligne des consultations et l'exploitation des offres dématérialisées, de garantir la légalité des procédures d'achats et de mise en concurrence, de négocier avec les entreprises dans le cadre des procédures autorisées, en collaboration avec les interlocuteurs internes, de participer à l'analyse des offres en appui des services jusqu'à la notification des marchés, de concevoir des tableaux de suivi de l'exécution contractuelle des marchés publics et identifier les prochains marchés subséquents du SAE, et enfin de rédiger une charte déontologique de la commande publique.

La Cour en prend acte, tout en relevant le caractère provisoire de ce recrutement.

### **5.1.3 Des frais de mission correctement maîtrisés**

L'encadrement des frais de mission et de réception au sein de l'ENSCI est organisé de façon classique et suffisante au regard de l'importance de la structure, du moins au vu des pièces produites à partir de 2016, l'École n'ayant pas procédé à l'archivage sur serveurs des données antérieures.

## **5.2 Une gestion budgétaire stabilisée**

### **5.2.1 Une procédure budgétaire mieux organisée**

#### **5.2.1.1 Un passage au nouveau cadre budgétaire légèrement retardé mais correctement mené.**

Le budget initial 2015 a été présenté en conformité partielle avec le nouveau cadre budgétaire, en accord avec le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable de l'État du 7 novembre 2012. Cependant, en cette période de transition, l'ENSCI a présenté son compte de résultat détaillé dans l'ancienne version. Pour le budget initial de 2016, compte tenu de la difficulté de soumettre au vote du conseil d'administration du 8 décembre 2015 un budget 2016 soutenable, les tutelles et le contrôleur financier ont décidé de mettre en œuvre la procédure prévue par l'article 176 de ce texte en cas de budget non exécutoire au 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice. Par ailleurs, l'établissement a mis en œuvre le principe des recettes fléchées pour faciliter la compréhension de ses opérations de dépenses. Ce n'est qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017, avec un an de retard sur le calendrier initialement prévu, mais en accord avec le CBCM, que l'ENSCI a présenté ses comptes en conformité avec le nouveau cadre budgétaire, dont les évolutions concernent non seulement le contenu de la gestion budgétaire mais aussi l'organisation de l'établissement et le rôle des différents acteurs intervenant dans la conception du budget.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, les systèmes d'information avaient été adaptés par le déploiement d'un nouveau logiciel budgétaire et comptable lui permettant d'intégrer le nouveau cadre de gestion et surtout d'outiller son plan de développement pluriannuel et grâce auquel l'École a

été en mesure de faire des projections à partir de sa situation patrimoniale et d'une analyse financière fondée sur un compte de résultat et un tableau de financement prévisionnels. Elle a aussi pu dimensionner les engagements à prendre à l'égard des tiers pour mener à bien les activités et projets de l'établissement tout en assumant les engagements déjà pris, et en prévoyant les besoins de paiement nécessaires pour assumer les engagements à venir.

L'arrivée en septembre 2016 du nouveau directeur de l'École a coïncidé avec la mise en œuvre de cette dimension pluriannuelle et du cadre budgétaire réformé. Elle a été pour la nouvelle direction l'occasion de concevoir un projet ambitieux pour l'École.

### 5.2.1.2 Des lacunes comblées en matière de pilotage budgétaire

Les budgets sont approuvés lors du conseil d'administration de novembre ou décembre de l'exercice précédent (à l'exception de l'exercice 2016) et des décisions modificatives sont présentées en cours d'exercice, le plus souvent aux mois de mars ou avril (BR n° 1, de nature technique, ajustant les prévisions de décaissement) et de novembre-décembre (BR n°2, préfigurant l'exécution). Le budget initial est donc adopté sur la base de la prévision d'exécution issue de la BR n°2.

**Tableau n° 19 : Calendrier des délibérations budgétaires**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Budget initial	27/3/12	9/11/12	14/11/13	25/11/14	24/3/16	13/12/16	8/12/17	13/12/2018
BR 1	27-mars	25-mars	27-mars	30-juin	30-juin	/		/
BR2	09-nov	14-nov	25-nov	08-déc	13-déc	/		/
BRU		04-déc	5/5/15		13-déc	/	13-déc	/

Source : Cour des comptes

Depuis que l'École applique le nouveau cadre budgétaire, les budgets, prudents en recettes, jouent leur rôle d'encadrement des dépenses. Ils globalisent trois enveloppes de dépenses plafonnées : personnel, fonctionnement, et investissement. Ce plafonnement par nature de dépenses prévu par le décret du 7 novembre 2012 donne en principe la capacité au conseil d'administration d'encadrer les engagements ayant des impacts financiers sur plusieurs années. Le plafond des crédits de paiement et des autorisations d'emplois permet de mieux piloter les dépenses de l'École. Quant aux projets conditionnels, ils ne sont débloqués que si l'exécution des recettes et des dépenses le permet.

Mises à part les subventions d'investissement dont le calibrage et le calendrier échappent quelque peu à l'établissement, ce dernier a eu sur la période de contrôle une maîtrise correcte de ses budgets, si l'on compare du moins l'exécution au dernier budget rectificatif, ce qui témoigne des progrès réalisés en termes de prévisions budgétaires. De 2017 jusqu'à 2019 inclus, le fait que l'ENSCI n'ait pas eu besoin de présenter un budget rectificatif témoigne des progrès accomplis en matière de prévision, de pilotage et d'exécution budgétaire.

En dépit de ces différents progrès de pilotage budgétaire, au regard notamment d'un renouvellement des équipes en place, le dialogue de gestion reste imparfaitement structuré. Il n'y a pas de note formalisée sur l'ensemble du cycle budgétaire, les règles édictées portant sur

les seules opérations de clôture et résultant d'une note du 16 octobre 2018 de l'agent comptable, faite en sa qualité de chef des services financiers.

Dans sa réponse à la Cour, l'ENSCI précise qu'elle a formalisé début janvier 2020 une note de procédure et de calendrier budgétaire, qui a été diffusée à l'ensemble des chefs de service et des gestionnaires et qui vise à rappeler le cadre budgétaire et les référentiels (notamment les stades de programmation budgétaire, les dates de dialogue de gestion et les points d'attention et de vigilance par rapport à des changements de réglementation). Cette note destinée à permettre à chaque acteur budgétaire de situer son rôle dans la procédure de préparation budgétaire et d'anticiper les échéances s'est traduite également par un calendrier de dialogue de gestion pour le premier trimestre. La Cour prend acte de ce qui ne constitue encore qu'un premier pas vers une formalisation plus aboutie de la procédure budgétaire.

## 5.2.2 Une meilleure expression des besoins budgétaires

### 5.2.2.1 Des dépenses scindées par activités

Depuis la mise en place du nouveau cadre budgétaire au sein de l'établissement, ce dernier a adopté une présentation de ses dépenses par destination, qui lui permet d'avoir une approche analytique des quatre composantes qu'il a identifiées : l'enseignement, la recherche, la valorisation et la diffusion culturelle, et les fonctions support.

Tableau n° 20 : Dépenses par activités 2017-2019

	2017		2018		2019
	BI	BR	BI	BR	BI
<b>Enseignement</b>	<b>4 111 506</b>	<b>3 946 510</b>	<b>3 906 333</b>	<b>3 923 791</b>	<b>4 099 033</b>
Personnel	3 610 233	3 457 952	3 447 176	3 437 927	3 565 942
Fonctionnement	479 625	458 485	377 179	401 518	430 051
Investissement	21 648	30 073	81 978	84 346	103 040
<b>Recherche</b>	<b>313 670</b>	<b>674 020</b>	<b>459 075</b>	<b>487 517</b>	<b>551 797</b>
Personnel	213 840	318 561	249 225	201 559	211 777
Fonctionnement	99 830	355 459	209 850	285 958	340 020
<b>Valorisation et diffusion culturelle</b>	<b>278 079</b>	<b>382 224</b>	<b>297 815</b>	<b>304 869</b>	<b>294 558</b>
Personnel	213 299	246 257	248 115	240 278	260 758
Fonctionnement	64 780	135 967	49 700	64 591	33 800
<b>Fonctions support</b>	<b>2 485 334</b>	<b>2 678 878</b>	<b>2 536 498</b>	<b>2 579 443</b>	<b>2 954 861</b>
Personnel	1 315 342	1 440 253	1 350 484	1 415 236	1 378 065
Fonctionnement	941 870	895 413	738 754	823 984	780 968
Investissement	228 122	343 212	447 260	340 223	795 828

Source : Cour des comptes, à partir des données budgétaires

Cette présentation permet notamment de mettre en lumière que les activités d'enseignement absorbent l'essentiel des ressources en personnel de l'établissement, que les dépenses de fonctionnement les plus élevées concernent logiquement les fonctions support, et

qu'il reste assez peu de ressources à allouer aux activités de recherche et de valorisation et de diffusion culturelle.

### 5.2.2.2 Un budget plus fiable, qui distingue recettes globalisées et recettes fléchées

Le nouveau cadre budgétaire introduit la notion de « recettes globalisées » et de « recettes fléchées ». Le principe de l'unité de caisse demeure intangible et le fléchage des recettes ne remet pas en cause la fongibilité de la trésorerie. La qualification de recette globalisée ou fléchée s'opère dès la programmation et la constitution du budget, et peut dès lors faire l'objet du suivi budgétaire correspondant. Les recettes fléchées correspondent en fonctionnement à des subventions pour des projets de recherche ou encore aux recettes spécifiques sur contrats de recherche (avec des conventions qui indiquent les attendus, les moyens, les échéances et la liste des dépenses éligibles) ; en investissement, il s'agit par exemple de la convention AD'AP pour les travaux de mise aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite<sup>81</sup>.

**Tableau n° 21 : Recettes globalisées et recettes fléchées entre 2017 et 2019**

		2017		2018		2019
		BI	BR	BI	BR	BI
Recettes globalisées	SCSP	5 330 539	5 717 723	5 579 375	5 617 884	5 616 073
	Autres financements État	262 910	314 583	453 451	512 195	567 984
	fiscalité affectée	50 000	38 349			
	recettes propres	2 051 457	2 359 926	2 571 924	2 280 598	2 529 046
	<b>TOTAL</b>	<b>7 694 906</b>	<b>8 430 581</b>	<b>8 604 750</b>	<b>8 410 677</b>	<b>7 067 587</b>
Recettes fléchées	Financement État fléchés	189 964	422 409			
	Autres financements État fléchés	25 000	25 000	41 272	157 611	180 000
	<b>TOTAL</b>	<b>7 909 870</b>	<b>8 877 990</b>	<b>8 646 022</b>	<b>8 568 288</b>	<b>7 247 587</b>

Source : Cour des comptes

Les contrats industriels (dits de « partenariat » dans les comptes financiers) et les contrats de recherche obéissent à une certaine prudence de budgétisation du fait que leur réalisation est parfois différée et qu'ils soient tributaires du contexte économique mais aussi des changements de périmètre, comme par exemple la diminution du nombre d'ateliers<sup>82</sup>.

<sup>81</sup> L'ENSCI a bénéficié d'un préfinancement reçu fin 2016 (pour 272 000 €) pour un programme des dépenses se déroulant sur 3 ans permettant un étalement des dépenses.

<sup>82</sup> La moyenne annuelle de recettes en partenariat pour un atelier de Projet se situe entre 40 et 50 K€/an (soit pour deux ateliers de l'ordre de 80/100 000 €/an). Mais cette baisse de recettes sur le plan financier pour l'ENSCI est compensée par l'économie des charges que représente le coût de ces ateliers de projet.

### 5.2.3 Une exécution budgétaire satisfaisante

Les taux d'exécution des dépenses de fonctionnement (y compris les dépenses de personnel) font ressortir une bonne maîtrise budgétaire.

**Tableau n° 22 : Taux d'exécution des dépenses et recettes de fonctionnement**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Recettes</i>	99%	99%	100%	100%	100%	93%	95%
<i>Dépenses</i>	99%	99%	100%	96%	100%	97%	100%

Source : Cour des comptes

Les taux d'exécution des dépenses d'investissement, par nature plus erratiques, ne font pas apparaître de sous-exécution anormale s'agissant des engagements juridiques. En revanche les mandaterments peuvent être faibles certaines années.

En conséquence de ces analyses, la Cour formule les recommandations suivantes :

**Recommandation n° 6. (ENSCI) Mettre en place les dispositions et l'organisation propres à assurer le respect des seuils de mise en concurrence au regard de la notion de prestation homogène.**

**Recommandation n° 7. (ENSCI) Structurer et formaliser la procédure de préparation du budget annuel et de ses modifications.**

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

*Concernant sa gestion administrative, l'ENSCI s'est engagée dans un processus vertueux de rationalisation de ses achats, en les centralisant et en modernisant ses processus internes.*

*Elle a traité comme il se devait les principaux risques identifiés avec le soutien du CGEfi. Il lui reste à régulariser certains contrats de sorte que les règles de la commande publique qui s'imposent à elle en tant que pouvoir adjudicateur soient bien respectées, et pour l'avenir, à prêter davantage attention à leur contenu, notamment aux clauses de nature financière et à leur évolution en cas de reconduction tacite.*

*En matière budgétaire, le fait que l'ENSCI n'ait pas eu recours à des budgets rectificatifs sur les trois derniers exercices témoigne aussi des progrès accomplis en matière de prévision, de pilotage et de gestion budgétaires, rendus possibles grâce aux services du secrétariat général et des services financiers et comptables.*

*Il importe toutefois encore qu'elle formalise complètement le dispositif mis en place, à l'instar de ce qu'elle a fait pour ses opérations de clôture, afin de prévenir tout risque inhérent que pourrait faire peser sur elle un éventuel renouvellement des équipes en place, sur lesquelles reposent très fortement son efficacité.*

*Enfin, l'établissement semble à même d'utiliser le nouveau cadre issu du décret du 7 novembre 2012 comme un véritable outil de stratégie budgétaire, comme en atteste l'approche analytique qui se dessine pour ses dépenses et ses recettes.*

## 6 LES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIERE

L'audit du CGEFI lancé en 2015 à la suite de la crise qu'a traversée l'ENSCI en 2014 avait révélé que la fonction financière de l'École était gravement défaillante, « avec une absence générale d'organisation et de contrôle financier à tous les niveaux de la chaîne de la dépense et des recettes ». Si la plupart des dysfonctionnements constatés lors de cet audit ont pu être traités en l'espace de trois ans, l'établissement reste confronté à un déficit structurel<sup>83</sup> dont le conseil d'administration fait régulièrement état. Or, depuis 2013, le modèle économique de l'École n'a pas été réinterrogé alors qu'il pose la question du maintien des subventions d'exploitation à leurs niveaux passés.

### 6.1 Des résultats structurellement déficitaires

Le résultat net de l'établissement a été rarement positif sur la période.

**Tableau n° 23 : Décomposition du résultat (situation patrimoniale) 2012-2018**

	DEPENSES	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
C/60	Achats	343 271	324 108	250 361	247 254	265 917	252 558	225 466
C/61	Sous-traitance services extérieurs	200 379	127 847	150 489	138 186	151 488	143 840	119 910
C/62	Autres services extérieurs	991 320	1 107 281	972 624	1 052 461	1 156 823	1 128 881	1 019 748
C/63	Impôts et taxes	95 203	48 676	77 811	64 042	58 591	77 481	121 057
C/64	Charges de personnel	4 762 047	4 990 701	5 216 678	5 177 042	5 093 670	5 194 097	5 068 928
C/65	Autres charges de gestion courante	102 666	39 227	41 707	29 133	100 434	181 588	53 852
C/66	Charges financières	0	0	0	0	0	0	0
C/67	Charges exceptionnelles	42 706	41 171	77 939	70 771	0	0	0
C/68	Dot° aux amort. et provisions	458 163	1 097 738	1 080 419	1 255 422	1 414 252	1 388 835	1 595 331
C/69	Report en arrière de déficit	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total des dépenses</b>	<b>6 995 753</b>	<b>7 776 749</b>	<b>7 868 029</b>	<b>8 034 310</b>	<b>8 241 175</b>	<b>8 367 280</b>	<b>8 204 292</b>
	<b>RECETTES</b>							
C/70	Prestations de service	1 325 568	1 296 841	1 379 321	1 048 168	1 245 062	1 374 864	1 088 179
C/72	Production immobilisée	0	0	0	0	0	4 143	5 718
C/74	Subventions d'exploitation	5 416 541	5 273 658	5 421 295	6 532 966	5 305 521	5 489 459	5 728 681
C/75	Autres produits de gestion courante	37 858	39 797	47 983	33 839	129 605	34 584	19 113
C/76	Produits financiers	0	72	0	101	0	0	0
C/77	Produits exceptionnels	278 152	40 501	6 000	29 575	0	10 465	0
C/78	Reprise amort/ provisions	0	903 300	919 277	942 000	1 131 560	1 385 516	1 268 509

<sup>83</sup> Déficit qui devrait se creuser de + 100 K€ en 2019, compte tenu des obligations liées à la « CDIation » de 15 vacataires au sein des ateliers de projets.

	DEPENSES	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
C/79	Transfert de charges	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total des recettes</b>	<b>7 058 118</b>	<b>7 554 169</b>	<b>7 773 876</b>	<b>8 586 647</b>	<b>7 811 748</b>	<b>8 299 031</b>	<b>8 110 200</b>
	<b>Résultat</b>	<b>62 365,01</b>	<b>-222 580,18</b>	<b>-94 153,16</b>	<b>552 337,29</b>	<b>-429 427,35</b>	<b>-68 248,36</b>	<b>-94 092,55</b>

Source : Cour des comptes, à partir des comptes financiers

Le fort excédent qui ressort en 2015 ne doit pas faire illusion, car il résulte d'un renforcement considérable des subventions versées par les ministères de tutelle pour consolider la situation financière de l'établissement. Sans ces subventions exceptionnelles d'un montant de 1 334 997 €, le résultat aurait été non pas bénéficiaire, mais déficitaire d'environ 750 K€. Cet apport exceptionnel a permis de combler le déficit cumulé des années antérieures, mais les comptes de l'établissement sont redevenus négatifs dès l'année suivante à hauteur de - 429 K€.

En réalité, les déficits structurels d'exploitation sont estimés à 200 K€ par an depuis 2017, même s'ils n'apparaissent pas dans ces données, issues de sa situation patrimoniale et ne tenant donc pas compte des décalages des dépenses sur les recettes fléchées, notamment pour les conventions de recherche, encaissées en N-1.

## 6.1.1 Des recettes assez peu dynamiques

### 6.1.1.1 Une forte dépendance à des subventions en stagnation

L'essentiel des ressources de l'ENSCI est constitué des subventions de fonctionnement, et accessoirement d'investissement, que lui attribuent chaque année ses tutelles. Elles correspondent en moyenne à 68 % de son budget.

Le tableau suivant détaille les montants notifiés à l'ENSCI depuis 2012 pour son fonctionnement :

**Tableau n° 24 : Subventions d'exploitation versées par les tutelles depuis 2012**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Culture</i>	3 566 506	3 530 481	3 721 485	4 624 362	3 593 597	3 872 400	4 065 895	3 982 853
<i>Industrie</i>	1 562 755	1 550 261	1 544 568	1 810 972	1 534 501	1 845 323	1 551 989	1 553 220
<i>TOTAL notifié (dernier BR)</i>	5 129 261	5 080 742	5 266 053	6 435 334	5 128 098	5 717 723	5 617 884	5 536 073
<i>TOTAL exécuté</i>	5 284 426	5 103 243	5 292 687	6 476 759	5 232 890	5 383 739	5 595 375	
<i>Autres subventions d'exploitation</i>	132 115	170 415	128 392	56 207	72 631	105 720	133 306	
<i>TOTAL DES SUBV° DE FCTT</i>	5 416 541	5 273 658	5 421 079	6 532 966	5 305 521	5 489 459	5 728 681	

Source : Cour des comptes, à partir des CF

À ces subventions s'ajoutent d'autres financements publics : il s'agit des dotations reçues par l'établissement pour les élèves boursiers ou pour les étudiants handicapés, de la taxe d'apprentissage, et des bourses ERASMUS et AMIE, outre quelques subventions exceptionnelles versées pour financer des événements particuliers.

**Tableau n° 25 : Évolution des autres financements publics<sup>84</sup> (en K€) 2012-2019**

	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019
	BI	BR	BI	BR	BI	BR	BI	BR	BI	BR	BI	BR	BI	BR	BI
<i>Autres financements État</i>	291	237	200	162	203	123	80	74	69	57	262	314	453	512	567

Source : Cour des comptes

Les importantes variations observées à partir de 2017 s'expliquent essentiellement par des recettes Erasmus en nette augmentation, la dotation exceptionnelle en fonds propres reçue de la direction générale des entreprises de 2018 à 2020, la subvention pour la participation de l'ENSCI à la COMUE enregistrée à partir du budget rectificatif 2017 pour 10 000 €, la subvention apportée par le ministère de la Culture pour la recherche de 20 000 € à partir de 2018, et enfin l'ajustement compensatoire de la subvention d'investissement du ministère de la Culture en 2019 (+ 44 533 €) soit une dotation de 263 344 €, ainsi que le fait apparaître le tableau qui suit.

**Tableau n° 26 : Détail des « autres financements publics » depuis 2017**

	2017		2018		2019
	BI	BR	BI	BR	BI
<b>Autres financements de l'État</b>	<b>262 910</b>	<b>314 583</b>	<b>453 451</b>	<b>512 195</b>	<b>567 984</b>
<i>dont Recettes Erasmus</i>	13 140	33 094		32 744	50 000
<i>dont dotation en fonds propres MCC</i>	249 770	249 770	218 811	218 811	263 344
<i>dont dégel subv. d'investissement Culture</i>		21 719			
<i>dont subvention projet COMUE</i>		10 000	10 000	16 000	10 000
<i>dont dotation en fonds propres DGE</i>			224 640	224 640	224 640
<i>dont subvention MCC Recherche</i>				20 000	20 000

Source : ENSCI, en réponse aux questions de la Cour

### 6.1.1.2 Des ressources propres limitées

Si l'on ne retient que les recettes d'exploitation telles qu'elles figurent aux comptes de résultat, force est de constater que l'ENSCI dégage assez peu de ressources propres. Le mécénat est inexistant, et les contrats de recherche et les contrats d'industrie qui en constituent la principale composante et représentent en moyenne environ 10 % des recettes de fonctionnement de l'établissement, semblent en relatif déclin. Seules progressent les recettes provenant de la formation continue.

La part qu'elles représentent sur le total des montants budgétés se situe en moyenne annuelle entre 25 et 30 % (mais la moitié seulement si l'on en retranche les reprises sur amortissements et provisions).

---

<sup>84</sup> Hors taxe d'apprentissage

**Tableau n° 27 : Evolution des recettes propres 2012 - 2018 (dernier BR)**

En K€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
recettes propres	1 755 210	2 374 992	2 397 580	2 119 362	2 626 172	2 359 926	2 280 598
RP / total des recettes globalisées	25%	31%	31%	25%	34%	28%	27%

Source : Cour des comptes

- **Des contrats industriels et de recherche marqués par l'instabilité et une tendance récente à la baisse**

Rechercher des contrats avec des industriels fait partie de la vocation de l'École. Sa relation avec les entreprises se concentre principalement sur les ateliers de projets semestriels rassemblant chacun une quinzaine d'étudiants, pour lesquels les entreprises participent financièrement (cf. *supra*).

Quant à l'activité de recherche, créée plus tard (officiellement en 2009), elle a connu sur la période un développement non linéaire, marqué par les changements de direction et de responsables de la recherche.

**Tableau n° 28 : Évolution des recettes procurées par les contrats industriels et de recherche (en K€) 2012-2018**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>contrats industriels</i>	627	649	844	581	637	490	396
<i>contrats recherche</i>	329	221	148	132	208	422	146
<b>TOTAL</b>	<b>955</b>	<b>871</b>	<b>993</b>	<b>714</b>	<b>845</b>	<b>912</b>	<b>543</b>

Source : Cour des comptes, à partir des balances des comptes financiers

La forte différence observée entre 2017 et 2018 s'explique par la fin de plusieurs projets de recherche et l'encaissement en préfinancement (fin 2017) de 250 K€ pour 5 nouvelles conventions de partenariat de préfiguration de la chaire innovation publique ENA / ENSCI.

L'effritement des recettes issues de ces activités s'explique sans doute en partie par le fait qu'elles ne s'inscrivent pas suffisamment dans une démarche stratégique de long terme susceptible de faire évoluer les modalités des partenariats et leurs sources de financement. Une démarche plus structurée suppose que davantage de moyens et de compétences y soient consacrés alors qu'actuellement deux ETP seulement sont affectés au service des partenariats, le mécénat et les relations extérieures étant dévolus à un autre service.

**Des recettes de scolarité modestes, une formation continue rentable**

- *Des frais de scolarité sur lesquels l'ENSCI n'a guère d'emprise*

Une autre source de recettes de l'École est constituée par les frais de formation et de scolarité qu'elle perçoit de la part de ses stagiaires et élèves. S'agissant des frais de scolarité, l'ENSCI, comme toutes les autres écoles supérieures du ministère de la Culture, ne peut pas les définir librement. De ce côté donc, elle dispose de peu de perspectives, bien que dans son

rapport<sup>85</sup> de janvier 2019, la mission CGE-IGAC ait préconisé « *d'envisager des pistes afin d'augmenter les frais de scolarité de l'école (frais pédagogiques complémentaires, frais supplémentaires pour les élèves qui dépassent la durée prévue de leur cursus...) et de prévoir un système de bourses adapté* ». Cette préconisation n'a pas été suivie.

**Tableau n° 29 : Évolution des frais de scolarité et d'inscription au concours 2008 - 2019**

	2008	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Frais de scolarité	342	387	426	433	433	433	433	433	438
Droits d'inscription	52	54	54	55	55	55	115	115	116
Boursiers		26	26	26	26	26	40	0	0

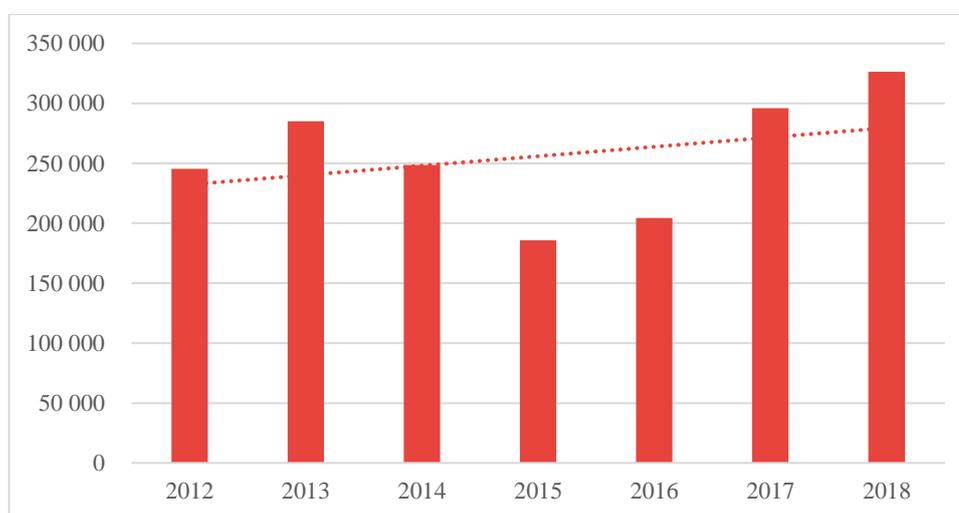
Source : Cour des comptes, à partir des arrêtés annuels fixant les droits

À compter de 2018, le ministère de la Culture a exonéré les étudiants boursiers de l'ENSCI de droits d'inscription, sans aucune mesure compensatoire.

- *Des recettes de formation continue susceptibles d'être encore sensiblement accrues*

Les actions de formation continue de l'ENSCI s'exercent à la fois dans le cadre des mastères spécialisés qu'elle délivre mais aussi dans celui de partenariats avec d'autres institutions (cf. *supra*). S'agissant de ces recettes, 2018 est marquée par une forte progression (+ 50 K€) grâce à l'augmentation du nombre de stagiaires aux différents mastères : inscription à la rentrée d'octobre 2018 de 20 stagiaires Innovation By Design (contre 13 en 2017) et 13 stagiaires Création et Technologie Contemporaine (contre 7 l'année précédente).

**Graphique n° 2 : Évolution des recettes de formation continue 2012-2018**



Source : Cour des comptes, à partir des comptes financiers

<sup>85</sup> Page 10, et recommandation n°3, page 13.

Ce n'est que très récemment, en 2019, que l'ENSCI a mis en place une comptabilité analytique qui lui permet de connaître le coût complet de ses formations. Elle impose désormais une marge de rentabilité de 30 %, tout en préservant le caractère compétitif de ses tarifs par rapport à la concurrence.

Si l'École développe ses offres de formation, elle échoue encore à les commercialiser autant que ce serait possible, faute de moyens humains suffisants. De ce point de vue, le recrutement, fin 2018, d'une responsable de la formation continue a montré que cette activité offrait un réel potentiel de développement puisque son activité a permis d'engranger 40 % de recettes supplémentaires entre 2018 et 2019, notamment grâce à l'ouverture d'un nouveau *Master of science* en biomimétisme et design. Mais cela reste encore insuffisant, comme en atteste le succès mitigé rencontré pour l'instant par son catalogue et les opérations de démarchage faites pour promouvoir l'offre de formation.

- *Des espaces offrant de faibles perspectives de valorisation*

La mission du CGEFi recommandait (recommandation n°15) de « mener une politique active de location des locaux à des fins événementielles en 2019 et 2020 pour anticiper les risques de moindre recettes en 2021 et 2022 ». S'il est vrai que la location de l'espace central de l'immeuble a pu constituer une source de revenus pour l'École en 2016 (46 K€) et 2017 (27 K€), cela n'a été le cas ni en 2014 ni en 2015 compte tenu de son indisponibilité. Il s'agit donc là d'une source potentielle de recette au caractère limité et irrégulier, même si ce n'est pas pour autant qu'il faille la négliger. Compte tenu des travaux de rénovation à venir sur le site, les perspectives de l'École en la matière semblent cependant très faibles.

## 6.1.2 Des dépenses de fonctionnement mieux contenues

En dehors des dépenses de personnel, analysées précédemment, les principaux postes de dépenses de l'établissement concernent les achats et autres services extérieurs.

**Tableau n° 30 : Évolution des comptes 60 à 62 (2012-2018)**

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
C/60	Achats	343 271	324 108	250 361	247 254	265 917	252 558	225 466
C/61	Sous-traitance, services extérieurs	200 379	127 847	150 489	138 186	151 488	143 840	119 910
C/62	Autres services extérieurs	991 320	1 107 281	972 624	1 052 461	1 156 823	1 128 881	1 019 748
<b>TOTAL</b>		<b>1 534 970</b>	<b>1 559 236</b>	<b>1 373 475</b>	<b>1 437 900</b>	<b>1 574 228</b>	<b>1 525 279</b>	<b>1 365 124</b>
<i>En % sur le total des dépenses</i>		22%	20%	17%	18%	19%	18%	17%

Source : Cour des comptes, à partir des comptes de résultats

La baisse qui s'observe en 2018 est pour partie due à des économies dégagées grâce à des renégociations de marchés menées en 2017 par la secrétaire générale : 100 000 € ont pu être économisés sur les marchés et 100 000 € également sur les autres achats.

S'agissant précisément des achats (compte 60), les fournitures administratives, de petit outillage et de matériel d'enseignement représentent environ 83 K€ par an en moyenne sur la période de contrôle avec une tendance à la baisse depuis 2012.

L'énergie et les fluides représentent un poste de dépenses important pour l'École du fait de son ouverture permanente : elles représentent environ 108 K€ par an en moyenne, soit un peu moins de 10 % du poste achats et services extérieurs.

Cette ouverture toute l'année, 24 heures sur 24, explique aussi des frais de gardiennage élevés, et en augmentation constante depuis 2012, bien qu'un certain tassement s'observe depuis trois ans.

**Tableau n° 31 : Évolution des comptes de classe 62 2012-2018**

Compte 628	Libellé	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
62822-6285	Gardiennage	126 584	131 594	122 602	147 658	184 658	<b>186 086</b>	<b>187 514</b>
62823-6286	Nettoyage locaux	151 783	165 651	154 047	182 564	167 597	<b>178 611</b>	155 312
62826	Accueil standard	53 658	50 666	52 777	56 452	65 340	<b>60 950</b>	<b>53 989</b>
628-62828	Autres SE	182 053	260 328	137 343	165 275	155 916	<b>107 382</b>	26 186
<b>TOTAL</b>		<b>514 079</b>	<b>608 240</b>	<b>466 770</b>	<b>551 949</b>	<b>573 510</b>	<b>533 030</b>	<b>423 002</b>

Source : Cour des comptes, à partir des balances définitives

Enfin, l'établissement supporte d'importantes dépenses d'entretien, de réparation et de maintenance (variables selon les années), de frais postaux (constants, avec un pic toutefois en 2015) et de publication de catalogues et imprimés (en forte baisse toutefois en 2018). Au total, l'établissement semble mieux maîtriser ses frais généraux en 2018 (hors ceux analysés précédemment) alors qu'ils avaient nettement augmenté l'année précédente.

## 6.2 Une situation patrimoniale plutôt stable et moins fragile qu'il n'y paraît

### 6.2.1 Un bilan sincère et stable.

Le bilan fait notamment apparaître que le montant des dettes fournisseurs, qui constitue une ressource pour l'établissement, est systématiquement inférieur aux créances qu'il détient auprès de ses débiteurs. L'organisme décaissant plus vite qu'il n'encaisse, son cycle d'exploitation est à l'origine d'un besoin de trésorerie.

Cependant, même si une certaine prudence reste de mise compte tenu de sa dépendance aux subventions, l'établissement est à même de faire face à des besoins imprévus, telles des dépenses non programmées concernant le bâtiment.

**Tableau n° 32 : Évolution des postes du bilan 2012-2018**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIF</b>							
<i>Immobilisations incorporelles</i>	81 824	63 092	57 635	54 587	70 650	56 179	61 766
<i>Immobilisations corporelles</i>	32 322 250	31 544 601	30 689 994	29 788 099	29 033 875	28 244 023	27 484 075
<i>Immobilisations en cours</i>	0	0	0	0	0	0	23 472
Total actif immobilisé	32 404 074	31 607 693	30 747 629	29 842 686	29 104 525	28 300 202	27 569 313
<i>Stocks</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Créances d'exploitation</i>	505 319	596 292	753 388	417 862	552 237	405 794	110 024
<i>Disponibilités</i>	901 494	561 397	482 785	1 866 550	1 984 193	2 115 387	2 748 501

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total actif circulant	1 406 813	1 157 689	1 236 173	2 284 412	2 536 429	2 521 182	2 858 525
Charges constatées d'avance	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total actif</b>	<b>33 810 887</b>	<b>32 765 382</b>	<b>31 983 802</b>	<b>32 127 098</b>	<b>31 640 954</b>	<b>30 821 383</b>	<b>30 427 838</b>
<b>PASSIF</b>							
Capital et réserves	33 388 335	32 580 231	31 819 284	31 770 766	31 021 317	30 230 057	29 747 759
Provisions charges	0	0	0	168 050	391 495	313 240	510 397
Dettes financières	0	0	0	0	0	0	260
Dettes d'exploitation	422 552	185 151	164 517	188 282	228 142	278 086	169 422
Total	33 810 887	32 765 382	31 983 801	32 127 098	31 640 954	30 821 383	30 427 838
Produits constatés d'avance	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Passif</b>	<b>33 810 887</b>	<b>32 765 382</b>	<b>31 983 801</b>	<b>32 127 098</b>	<b>31 640 954</b>	<b>30 821 383</b>	<b>30 427 838</b>

Source : Cour des comptes, à partir des comptes financiers

## 6.2.2 Une marge de sécurité suffisante pour faire face à des dépenses imprévues

Le surplus de ressources stables du haut de bilan permet en fait de couvrir le décalage entre les encaissements et décaissements constatés en bas de bilan (besoin en fonds de roulement-BFR) et l'établissement dispose d'un surplus de trésorerie très positif, même si tout cela n'est possible que grâce aux montants des subventions de fonctionnement qu'il reçoit de ses tutelles. Si leur montant venait à être remis en cause, il pourrait s'en trouver fragilisé, dans un contexte où il éprouve des difficultés à développer des ressources propres.

### 6.2.2.1 Un fonds de roulement qui ne doit pas faire illusion

**Tableau n° 33 : Évolution du fonds de roulement net global 2012-2018**

ANNEE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux propres	33 388 335	32 580 231	31 819 284	31 770 766	31 021 317	30 230 057	29 747 759
Avances conditionnées	-	-	-	-	-	-	-
Provisions pour risques et charges	-	-	-	168 050	391 495	313 240	510 397
Amortissements et provisions sur actif	7 048 149	8 145 887	9 226 306	10 313 678	10 991 931	11 873 780	12 812 631
Dettes financières (hors CBC et SCB)	-	-	-	-	-	-	260
<b>Ressources stables</b>	<b>40 436 484</b>	<b>40 726 118</b>	<b>41 045 590</b>	<b>42 252 494</b>	<b>42 404 744</b>	<b>42 417 078</b>	<b>43 071 047</b>
Immobilisations brutes	39 452 223	39 753 580	39 973 935	40 156 365	40 096 456	40 173 982	40 381 944
Emplois stables	39 452 223	39 753 580	39 973 935	40 156 365	40 096 456	40 173 982	40 381 944
<b>Fonds de roulement net global</b>	<b>984 261</b>	<b>972 538</b>	<b>1 071 656</b>	<b>2 096 130</b>	<b>2 308 287</b>	<b>2 243 096</b>	<b>2 689 103</b>
En jours	54	52	57	111	122	116 / 76	146 / 111

Source : Cour des Comptes

L'importance du fonds de roulement de l'établissement n'est qu'apparente : dès lors en effet qu'en sont retranchés les « *coups partis* », c'est-à-dire les risques provisionnés et la réserve nécessaire pour faire face à d'éventuelles mauvaises surprises, le réel disponible pour de nouveaux investissements est nettement moins étoffé.

Par ailleurs, l'important fonds de roulement qui se dégage fin 2015, s'il constitue un élément rassurant, doit aussi être fortement nuancé, car il résulte des subventions exceptionnelles versées en 2016 par les deux ministères de tutelle, au-delà de ce qui était nécessaire. La même analyse prévaut pour 2016, avec un fonds de roulement assis sur les réserves de 2015 auquel s'ajoutent des recettes fléchées d'investissement perçues fin 2016.

### 6.2.2.2 Une trésorerie substantielle

L'établissement a depuis 2015 accumulé de la trésorerie, dont le niveau atteint en 2018 se situe nettement au-dessus de la moyenne des derniers exercices.

**Tableau n° 34 : Évolution de la trésorerie 2012-2018**

ANNEE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Disponibilités</i>	901 494	561 393	482 635	1 866 400	1 984 193	2 115 387	2 748 501
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Régies, virements internes</i>	0	4	150	150	0	0	0
<i>Soldes créditeurs de banque</i>							
<b><i>Trésorerie nette</i></b>	<b>901 494</b>	<b>561 397</b>	<b>482 785</b>	<b>1 866 550</b>	<b>1 984 193</b>	<b>2 115 387</b>	<b>2 748 501</b>

Source : Cour des comptes, à partir des CF

Cette trésorerie, non rémunérée, pourrait servir à faire face à des dépenses exceptionnelles ou à certaines dépenses d'investissement requises par le patrimoine immobilier et qui ne seraient pas prises en charge par les tutelles, compte tenu d'une capacité d'autofinancement (CAF) limitée.

## 6.3 Une capacité d'autofinancement reconstituée mais limitée

La CAF représente ce qu'il reste à l'établissement une fois que ce dernier a payé et encaissé l'ensemble des charges et produits de fonctionnement qu'ils soient courants, financiers ou exceptionnels. C'est le flux, épargné en fonctionnement, disponible pour réaliser des opérations d'investissement. Elle constitue la première ressource dont dispose l'établissement pour financer ses investissements (le financement secondaire étant les subventions d'investissement versées par l'État), signe de bonne santé financière.

**Tableau n° 35 : Évolution de la capacité d'autofinancement 2012-2018**

<i>EBE</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	349 889	-28 113	132 652	902 149	-175 906	71 610	267 469
(+) autres produits d'exploit.	37 858	39 797	47 983	33 839	129 605	34 584	19 113
(-) autres charges d'exploit.	102 666	39 227	41 707	29 133	100 434	181 588	53 852
(+) produits financiers (76)	0	72	0	101	0	0	0
(-) charges financières (66)	0	0	0	0	0	0	0
(+) prod. exceptionnels(77)	57 281	40 501	6 000	29 575	0	0	0
(-) charges exceptionnelles	42 706	41 171	77 939	70 771	0	0	0
(-) Participation salariés	0	0	0	0	0	0	0
<b>CAF</b>	<b>299 656</b>	<b>-28 142</b>	<b>66 989</b>	<b>865 760</b>	<b>-146 735</b>	<b>-75 394</b>	<b>232 730</b>

Source : comptes financiers

Au regard des enjeux d'investissement à venir, l'évolution de la CAF doit rester un point de vigilance pour l'établissement, même s'il ressort du dernier programme pluriannuel d'investissements que l'ensemble des opérations projetées jusqu'en 2021 devraient en principe être intégralement financées par l'État, pour un montant total de 2 857 866 euros en AE et CP.

## **6.4 Une nouvelle agence comptable efficace, un contrôle interne essentiel.**

### **6.4.1 Une agence comptable qui a amélioré considérablement la qualité comptable**

L'agence comptable est une structure très modeste constituée de 2 personnes, incluant l'agent comptable (fonctionnaire détaché – comptant pour 0,5 ETP-), et son adjoint (1 ETP). L'agent comptable de l'ENSCI, arrivé en janvier 2016, occupe également la fonction de responsable des services financiers (0,5 ETP). Les rôles et les tâches au sein de l'équipe, qui a été réorganisée durant l'automne 2019, apparaissent correctement réparties. L'agence s'est dotée d'un service facturier, qui devrait être à même de contribuer à une mutualisation des achats entre services. Elle est aussi le premier service de l'établissement à avoir formalisé ses contrôles et mis en place une cartographie des risques.

Cependant, une partie encore importante des activités de l'agence comptable consiste à rectifier des erreurs sur la paye<sup>86</sup>, même si de très notables progrès ont été réalisés depuis l'arrivée de la nouvelle responsable « paie ».

### **6.4.2 Un dispositif de contrôle interne à la mise en place bien engagée et à parachever activement**

Depuis l'entrée en vigueur du décret du 7 novembre 2012, le contrôle interne fait partie des obligations qui s'imposent à l'établissement : une cartographie des risques doit être établie et un plan d'action adopté.

---

<sup>86</sup> Pour sortir des listings des salariés ayant quitté l'établissement depuis plusieurs années, par exemple.

Le conseil d'administration du 8 décembre 2017 a initié la démarche de contrôle interne comptable et financier, en désignant la secrétaire générale et l'agent comptable comme responsables du comité de pilotage du dispositif et en retenant comme priorités l'établissement d'une cartographie des risques et la programmation d'un plan d'action à approuver par lui, ce qu'il a fait lors de sa séance du 13 décembre 2018.

La Cour prend acte du lancement de la démarche de qualité budgétaire et comptable au sein de l'ENSCI et de son avancement. L'École a bien identifié les principaux risques qui pèsent sur sa gestion et axé ses priorités sur eux. Si évidemment les dispositifs de contrôle interne n'ont pas encore atteint un niveau de maturité suffisant pour donner une assurance raisonnable de maîtrise sur l'ensemble des risques forts inhérents à ses activités, il reste que le processus est bien enclenché, le conseil d'administration étant pleinement informé de l'avancement de la démarche et des travaux menés.

Les services du CBCM ont procédé au cours du premier semestre 2019 à une évaluation du dispositif de contrôle interne budgétaire mis en place, qui a permis d'identifier des axes de progrès, parmi lesquels le rôle des différents acteurs, l'accélération de sa mise en œuvre, et l'amélioration de la structuration de la cartographie des risques. La mise en œuvre du contrôle interne doit devenir une priorité de l'établissement public dans les années à venir.

En conséquence de ces analyses, la Cour formule les recommandations suivantes :

**Recommandation n° 8. (ENSCI, ministère de la culture, ministère en charge de l'industrie) : Augmenter les ressources propres et les diversifier en recherchant des sources de financement complémentaires aux contrats de recherche et d'industrie (mécénat ou levée de fonds etc.) et en développant la formation continue en déployant les moyens indispensables à son essor.**

**Recommandation n° 9. (ENSCI, ministère de la culture) : Faire de l'amélioration du contrôle interne une priorité de gestion de l'établissement public.**

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

*Le déficit structurel de l'ENSCI en exécution interroge sur le niveau de subventions d'exploitation que lui versent ses ministères de tutelle de la Culture et de l'Industrie, alors que l'établissement peine à dégager des ressources propres de façon stable et suffisante pour financer ses activités ne ressortissant pas de sa mission de service public.*

*Le montant de subvention versé chaque année semble n'obéir qu'à une logique de gestion, sans vision stratégique à plus ou moins long terme, consistant à couvrir les dépenses de personnel et de fonctionnement courant, et sans cohérence avec les objectifs ambitieux assignés par ses tutelles à l'école. À euros constants, il se situe même à un niveau inférieur à celui de l'inflation, que supporte l'École pour ses charges.*

*Cette déconnexion entre les objectifs donnés à l'ENSCI et les moyens qui lui sont alloués expliquent les difficultés qu'elle rencontre, voire l'impossibilité de les réaliser, alors qu'elle a dû au cours des années passées assumer à effectifs pédagogiques constants l'accroissement du nombre de ses élèves.*

*La crise qu'elle a traversée en 2014-2015 lui a permis d'obtenir une rallonge budgétaire supérieure à ses besoins, qui lui permet d'affronter l'avenir immédiat avec une certaine sérénité, mais cela ne saurait fonder évidemment une trajectoire financière à moyen ou long terme qui suppose nécessairement, en tout état de cause, une démarche active pour augmenter ses ressources propres, sans préjudice de la mise en cohérence des concours publics avec un projet d'école qu'il est urgent de définir à hauteur des enjeux majeurs que l'ENSCI porte.*

---

## CONCLUSION

L'École nationale supérieure de création industrielle au cours de ces dernières années a fait des progrès notables en matière de gestion financière et de gestion des ressources humaines. Mais cet établissement prestigieux et renommé est aujourd'hui confronté à de multiples défis lourds qui exigent une vision stratégique de long terme de ses autorités de tutelle qui lui fait gravement défaut. La définition d'un projet à hauteur de ces enjeux doit amener ces dernières à sortir d'une forme d'attentisme préjudiciable et à fixer des objectifs forts au nouveau directeur qui doit être nommé dans les prochains mois.

L'ENSCI doit aujourd'hui sortir de la « zone de confort » du design par l'objet et continuer à s'ouvrir vers l'extérieur, sans perdre son ADN, qui constitue sa force et sa marque de fabrique, pour rentrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle.

L'École doit ainsi s'ouvrir davantage à la fois vers les écoles d'ingénieurs, de gestion et vers les écoles d'art, en cherchant des mutualisations dans le développement de la formation, de la recherche et des activités internationales, mais également vers les entreprises industrielles pour améliorer l'insertion professionnelle de ses diplômés et développer les actions de formation continue.

Cette dynamique indispensable n'est pas sans questionner la localisation géographique de l'École, qui s'avère aujourd'hui déterminante pour le développement futur de ses activités. L'École a décidé de conserver son site parisien vieillissant de la rue Saint Sabin en dépit de ses multiples et lourdes contraintes en termes de sécurité, de saturation de ses espaces et du coût substantiel que représentent leur entretien et leur maintenance.

L'exiguïté des locaux qui conduit à leur saturation et le coût total des travaux de maintenance sont tels qu'ils devraient pousser l'établissement et ses tutelles à envisager une cession du bâtiment en vue de sa réimplantation sur un site plus adapté à ses activités et en cohérence avec ses partenariats stratégiques dans l'enseignement supérieur et la recherche, par exemple sur le campus de Saclay, à proximité de l'École normale supérieure de Paris-Saclay et des grandes écoles d'ingénieurs et de management.

## **ANNEXES**

Annexe n° 1. Liste des acronymes utilisés .....	90
Annexe n° 2. Admissions au concours .....	91
Annexe n° 3. Répartition des effectifs étudiants .....	92
Annexe n° 4. Étudiants étrangers .....	93

## **Annexe n° 1. Liste des acronymes utilisés**

AD'AP : Agenda d'accessibilité programmée  
AFD : Agence française des designers  
CEEBIOS : Centre européen en biomimétisme de Senlis  
CGEFi : Contrôle général économique et financier  
CGE : Conférence des grandes écoles  
CGE : Conseil général de l'économie  
CSE : Conseil économique et social  
CI : Création industrielle  
CNAM : Conservatoire national des arts et métiers  
CNESERAC : Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels  
CNU : Conseil national des universités  
ComUE : Communautés d'universités et établissements  
COP : Contrat de performance  
CPF : Compte personnel de formation  
CTC : Création et technologie contemporaine  
CRD : Centre de recherche en design  
DEPS : Département des études, de la prospective et des statistiques  
DGCA : Direction générale de la création artistique  
DSRD : Diplôme supérieur de recherche en design  
DT : Design textile  
ENSAAMA : Ecole nationale supérieure d'arts appliqués et des métiers d'art  
ENSAD : Ecole nationale supérieure des arts décoratifs  
ENSAPB : Ecole nationale supérieure d'architecture Paris-Belleville  
HCERES : Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
HDR : Habilitation à diriger des recherches  
HESAM : Hautes écoles Sorbonne Arts et métiers  
IBD : Innovation by design  
MEDes : Master of European Design  
OPPIC : Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture  
PSL : Paris sciences et lettres  
RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles  
SACRe : doctorat « Sciences, arts, création, recherche » de PSL  
SATT : Société d'accélération et de transfert de technologies

## Annexe n° 2. Admissions au concours

	Effectif CI (Doublés cursus inclus)	2012/2013 Concours 2013		2013/2014 Concours 2014		2014/2015 Concours 2015		2015/2016 Concours 2016		2016/2017 Concours 2017		2017/2018 Concours 2018		2018/2019 Concours 2019	
Candidatures en 1ère année	Candidatures et part des candidatures en 1ère année dans le total des candidatures	433	54,9%	412	52,8%	378	53,0%	438	54,0%	414	53,8%	379	55,7%	306	49,3%
	Admissibles et taux d'admissibilité	104	24,02%	76	18,45%	98	25,93%	92	21,00%	103	24,88%	91	24,01%	76	24,84%
	Admis et taux d'admission en 1ère année	26	6%	25	6%	24	6%	26	6%	29	7%	28	7%	19	6%
Candidatures en cours d'études	Candidatures et part des candidatures en cours d'études dans le total des candidatures	355	45,1%	368	47,2%	335	47,0%	373	46,0%	356	46,2%	301	44,3%	315	50,7%
	Admissibles et taux d'admissibilité	105	30%	86	23%	96	29%	88	24%	87	24%	75	25%	89	28%
	Admis et taux d'admission	23	6%	22	6%	23	7%	23	6%	19	5%	17	6%	26	8%
<b>Total des candidatures</b>		<b>788</b>		<b>780</b>		<b>713</b>		<b>811</b>		<b>770</b>		<b>680</b>		<b>621</b>	
<b>Total des admis et taux d'admission global</b>		<b>49</b>	<b>6%</b>	<b>47</b>	<b>6%</b>	<b>47</b>	<b>7%</b>	<b>49</b>	<b>6%</b>	<b>48</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>7%</b>	<b>45</b>	<b>7%</b>

Source : ENSCI, réponse au questionnaire de la Cour

**Annexe n° 3. Répartition des effectifs étudiants**

Effectif	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
<b>Total</b>	<b>324</b>		<b>335</b>		<b>326</b>		<b>319</b>		<b>324</b>		<b>341</b>		<b>331</b>	
<b>Français</b>	<b>275</b>	<b>84,88%</b>	<b>292</b>	<b>87,16%</b>	<b>287</b>	<b>88,04%</b>	<b>280</b>	<b>87,77%</b>	<b>284</b>	<b>87,65%</b>	<b>308</b>	<b>90,32%</b>	<b>296</b>	<b>89,43%</b>
Hommes	126	45,82%	135	46,23%	142	49,48%	129	46,07%	132	46,48%	138	44,81%	135	45,61%
Femmes	149	54,18%	157	53,77%	145	50,52%	149	53,21%	157	55,28%	170	55,19%	161	54,39%
dont boursiers	76	27,64%	82	28,08%	82	28,57%	72	25,71%	80	28,17%	92	29,87%	84	28,38%
<b>Etrangers</b>	<b>49</b>	<b>15,12%</b>	<b>43</b>	<b>12,84%</b>	<b>39</b>	<b>11,96%</b>	<b>39</b>	<b>12,23%</b>	<b>40</b>	<b>12,35%</b>	<b>33</b>	<b>9,68%</b>	<b>35</b>	<b>10,57%</b>
Hommes	18	36,73%	18	41,86%	18	46,15%	11	28,21%	16	40,00%	16	48,48%	8	22,86%
Femmes	31	63,27%	25	58,14%	21	53,85%	28	71,79%	24	60,00%	17	51,52%	27	77,14%
dont boursiers	2	4,08%	2	4,65%	2	5,13%	1	2,56%	0	0,00%		0,00%		0,00%
dont étudiants d'établissements étrangers partenaires	29		25		24		25		26		22		21	
Effectif 1ère année	51	15,74%	59	17,61%	58	17,79%	53	16,61%	63	19,44%	59	17,30%	61	18,43%
Effectif 2ème année	64	19,75%	54	16,12%	56	17,18%	68	21,32%	60	18,52%	65	19,06%	61	18,43%
Effectif 3ème année	55	16,98%	57	17,01%	52	15,95%	53	16,61%	56	17,28%	61	17,89%	64	19,34%
Effectif 4ème année	77	23,77%	77	22,99%	80	24,54%	68	21,32%	67	20,68%	77	22,58%	73	22,05%
Effectif 5ème année	77	23,77%	88	26,27%	80	24,54%	77	24,14%	78	24,07%	79	23,17%	72	21,75%

Source : ENSCI, réponse au questionnaire de la Cour

## Annexe n° 4. Étudiants étrangers

## CONTINENT D'ORIGINE

Effectif	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
<b>Total</b>	<b>49</b>		<b>43</b>		<b>39</b>		<b>39</b>		<b>40</b>		<b>33</b>		<b>35</b>	
Union Européenne hors France	20	40,82%	20	46,51%	18	46,15%	17	43,59%	16	40,00%	11	33,33%	15	42,86%
Europe hors UE	1	2,04%	1	2,33%	2	5,13%	0	0,00%	2	5,00%	1	3,03%	1	2,86%
Moyen-Orient	2	4,08%	1	2,33%	1	2,56%	2	5,13%	4	10,00%	2	6,06%	2	5,71%
Amérique du Nord	9	18,37%	5	11,63%	3	7,69%	6	15,38%	4	10,00%	7	21,21%	5	14,29%
Amérique Latine	4	8,16%	5	11,63%	4	10,26%	3	7,69%	2	5,00%	1	3,03%	2	5,71%
Afrique	2	4,08%	2	4,65%	3	7,69%	1	2,56%	1	2,50%	2	6,06%	1	2,86%
Asie	11	22,45%	9	20,93%	9	23,08%	10	25,64%	11	27,50%	9	27,27%	9	25,71%
Océanie	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Source : ENSCI

## MODALITES D'ACCES

	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
<b>Total</b>	<b>49</b>		<b>43</b>		<b>39</b>		<b>39</b>		<b>40</b>		<b>33</b>		<b>35</b>	
Concours	20	41%	18	42%	15	38%	14	36%	14	35%	11	33,33%	14	40,00%
Echange avec des établissements partenaires	29	59%	25	58%	24	62%	25	64%	26	65%	22	66,67%	21	60,00%

Source : ENSCI

