



ÉCOLE
SUPÉRIEURE
D'ART &
DE DESIGN
MARSEILLE-
MÉDITERRANÉE

184 avenue de Luminy
CS 70912
13288 Marseille Cedex 9
T 04 91 82 83 10
F 04 91 82 83 11
www.esadmm.fr

**ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPÉRATION CULTURELLE
ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART ET DE DESIGN MARSEILLE -
MÉDITERRANÉE**

Siège social : 184, avenue de Luminy - CS 70912 - 13288 Marseille Cedex 9

Rapport de prise de fonction, ou encore « rapport d'étonnement¹ »

Conseil d'Administration

Séance du 15 DECEMBRE 2017

Délibération n° DELIB_13_ORG_17_12_15_ETON

Dans la note d'orientation rédigée pour présenter ma candidature au poste de directeur général de l'ESADMM, j'avais indiqué que, si j'étais sélectionné, je proposerais au conseil d'administration de l'école un rapport « d'étonnement », c'est-à-dire un rapport de prise de fonction. Ce texte est le rapport alors annoncé.

Il ne s'agit pas d'un projet d'établissement, que je crois nécessaire d'élaborer de manière collégiale avec l'ensemble de la communauté de l'école. On trouvera cependant ici quelques pistes soumises à votre appréciation.

Le diagnostic^a que j'avais effectué pour préparer ma candidature, et que je rappelle à la fin de ce document, n'est pas démenti par ce que j'ai pu constater sur place depuis mon arrivée. Ce diagnostic avait été réalisé sur la base des documents mis à la disposition sur le site internet de l'école, et qui apparaissent, avec le recul, particulièrement précis, nombreux et sincères.

¹ Un « rapport d'étonnement » est un outil couramment utilisé dans la gestion des ressources humaines qui vise à proposer à un nouveau collaborateur.trice de rédiger une note plus ou moins détaillée sur ce qui l'étonne ou l'émeut au sein de l'entreprise afin de bénéficier du temps, assez court, ou le.la nouvel.le arrivant.e porte un regard neuf sur ce qui l'entoure.

L'école fonctionne plutôt bien. Tous les rouages indispensables à un établissement public ont été mis en place et en action. Le travail effectué par les équipes de l'école depuis cinq ans force l'admiration. La sécurisation des procédures et leur dématérialisation sont exemplaires.

Cependant, après deux mois de présence dans l'école, il me semble urgent d'agir rapidement sur certains points, préalable indispensable à la définition d'objectifs ambitieux.

Ce « rapport » s'organise donc en constats donnant lieu à des propositions de « chantiers » soumis à l'appréciation du conseil d'administration et des différentes instances de l'école.

Je remercie vivement l'ensemble des équipes de l'école pour l'aide et les informations qu'ils m'ont apportées, et tout particulièrement Philippe CAMPOS, directeur général adjoint avec qui je travaille en binôme depuis mon arrivée.

I. Utiliser pour l'école les concepts de l'urbanisme

Conçue et construite au milieu des années soixante, l'école bénéficie d'une architecture élégante dans un site remarquable. À ce titre, elle a été labellisée à raison « Patrimoine du 20^{ème} siècle ». Cependant, elle souffre des mêmes maux que les « cités » construites à la même époque : un manque de densité et de centralité.

a. Densité / densifier

En ce début d'année universitaire, force est de constater que l'école, le plus souvent, semble vide. Les étudiants viennent à l'école pour les cours et y restent peu ensuite. Dans le même temps, certaines salles de cours sont trop petites pour accueillir tous les étudiants qui doivent assister au cours. Il n'est pas rare de voir des étudiants debout ou assis par terre. Alors que l'école est ouverte 7 jours sur 7 de 8h à 21h, les espaces sont sous-utilisés.

L'école a été conçue pour une pédagogie qui s'organisait alors autour de salles de cours – peu nombreuses – et d'ateliers dévolus à une technique : sculpture, peinture, céramique... Chaque atelier avait son maître d'atelier, ses élèves.

Il y a quelques années, sous l'impulsion de Jean-Louis CONNAN, directeur artistique et pédagogique, une réforme importante du régime pédagogique de l'école a conduit à une sorte de renversement de cette organisation : chaque espace est dédié à une année/option, à l'exception des « bases techniques » qui demeurent nécessairement dédiées à une technique. Cette organisation permet aux étudiants de construire un parcours individualisé en choisissant parmi les propositions pédagogiques, riches et nombreuses à partir d'une « base arrière », un point fixe où ils sont à la fois seuls et en groupe. Cette organisation, très sophistiquée, est pédagogiquement infiniment plus intéressante que la précédente qui voulait magnifier le rapport maître-élève

issu de l'académisme et des Prix de Rome. Cependant, elle a pour conséquence secondaire **une sorte de privatisation des espaces**, non plus par le maître mais par les élèves, rendant la plupart de ces espaces indisponibles pour d'autres cours ou d'autres activités.

Il faut donc trouver un usage plus intensif des espaces dévolus à l'école en les organisant autrement.

b. Centralité

Si l'école est assurément belle, elle n'est pas confortable, notamment, et surtout, pour les étudiants. Ceux-ci n'ont pas de lieu pour se retrouver en petits groupes autres que la bibliothèque ou la cafétéria. Or, il n'est pas possible de parler dans la première et la seconde, au moins dans ses espaces couverts, est exigüe et sombre. Le patio central fait bien office de « place du village », mais il demeure inconfortable et mal aménagé. En regard, le hall d'entrée, peu avenant, est vide et quasiment sans autre usage que de passage. D'ailleurs, dès qu'ils le peuvent, les étudiants l'évitent, rejoignant les espaces de travail par d'autres chemins. Le hall accueille les distributeurs de boissons et de friandises, peu esthétiques, ce qui semble l'unique raison pour les étudiants et les visiteurs d'y séjourner.

L'organisation des espaces doit donc être revue, sans pour autant revenir à la forme de « privatisation » qui prévalait précédemment.

Chantier 1 : requalifier les espaces

Engager, en concertation avec les enseignants et les étudiants une réorganisation des espaces de cours et de concevoir un nouvel espace de centralité englobant le hall d'entrée reconfiguré, le patio central – peut-être en le couvrant partiellement avec une structure légère et amovible, la cafétéria et la salle de cours qui lui est attenante.

II. Une école mieux entretenue, mais qui reste en dessous des standards nationaux et internationaux

Depuis que l'EPCC a été créé, grâce à la mobilisation de sa Présidente et de la Ville de Marseille, comme celle des équipes de l'école, des travaux importants ont été effectués. La liste est longue et va des sanitaires à l'étanchéité des toits terrasses, via le système électrique, le système de sécurité incendie, le grand amphithéâtre et même la villa de l'école. Les services techniques de l'école n'ont pas chômé, répondant quotidiennement aux multiples tracas de bâtiments cinquantenaires qui auront été précédemment quasiment laissés à l'abandon pendant au moins deux décennies.

Cet effort d'investissement et d'entretien doit être maintenu pour garder l'école en ordre de marche, mais aussi pour qu'elle puisse être encore davantage un outil performant de formation à la création au bénéfice du territoire phocéen.

a. Repenser le partage de la maîtrise d'ouvrage entre l'École et la Ville.

L'architecture de l'école est en tout point remarquable. Si le label anciennement nommé « Patrimoine du 20^{ème} siècle » et depuis la loi du 7 juillet 2016 « Architecture contemporaine remarquable² » n'entraîne aucune obligation stricte d'ordre réglementaire, il n'en demeure pas moins que son intégrité, d'ailleurs protégée par le droit moral de l'architecte René EGGER, doit être préservée, avec d'autant plus de soin que son propriétaire est une personne publique.

Fort heureusement, il n'y a pas eu de travaux irréversibles venus contrarier l'ordonnancement si élégant des bâtiments et des patios. Mais, certaines interventions auraient pu, pour un coût équivalent ou à peine plus élevé, permettre de mieux conserver son intégrité. Ainsi, les récents travaux d'étanchéité ont conduit l'entreprise qui les a réalisés à, d'une part, dans un premier temps, stocker les galets des toits sur des surfaces dont la portance ne le permettait pas, pour finir, dans un second temps, par jeter ces galets sur le sol, sans intention aucune de les remettre en place. Or, ces galets sont un élément architectural essentiel du geste de René EGGER, qui préfigure en quelque sorte la végétalisation des toits préconisée aujourd'hui dans un souci de développement durable. Ils ont en outre une valeur esthétique intrinsèque.

La réfection des circuits électriques a amené à faire passer les câbles dans des passages en aluminium – ou équivalent – ajourés dont le trajet défie toute espèce de rationalité, tout en injuriant la symétrie de la colonnade. Or, cette

² Décret n° 2017-433 du 28 mars 2017 relatif au label « Architecture contemporaine remarquable » pris en application de l'article L. 650-1 du code du patrimoine : article 2 : le label prévu à l'article L. 650-1 du code du patrimoine est attribué aux immeubles, ensembles architecturaux, ouvrages d'art et aménagements faisant antérieurement l'objet du label « Patrimoine du XX^e siècle » qui ne sont pas classés ou inscrits au titre des monuments historiques et qui ont moins de cent ans à la date d'entrée en vigueur du présent décret. Le préfet de région compétent informe les propriétaires des biens concernés et le maire de la commune dans laquelle se situe les biens des éléments mentionnés à l'article R. 650-4 du code du patrimoine, dans sa rédaction issue du présent décret. L'architecte, le concepteur de l'ouvrage ou leurs ayants droit sont informés de la décision d'attribution du label.

architecture, de façon très innovante pour l'époque, a été conçue pour être vue aussi par le dessus. Il suffit pour s'en convaincre de se promener sur les sentiers du Parc National des Calanques qui la surplombent pour constater qu'elle disparaît dans le paysage méditerranéen.

Les services de la Ville de Marseille et le service des moyens opérationnels de l'école doivent pouvoir encore mieux travailler ensemble : en amont, pour la définition du cahier des charges des travaux à effectuer et pour le planning des interventions ; pendant les travaux pour le suivi au quotidien des entreprises afin de vérifier la bonne conduite des travaux et le respect des règles d'hygiène et de sécurité ; en aval, pour la réception des travaux et le signalement d'éventuelles malfaçons.

Préconisation : faire en sorte que les services de la Ville et ceux de l'école exercent une maîtrise d'ouvrage partagée sur les travaux réalisés dans le site et sur les bâtiments. Renforcer au sein de l'école la fonction de « responsable/inspecteur.trice de site », spécifiquement dédiée à la maîtrise d'ouvrage et à la réception des travaux.

b. La gestion des déchets et l'entretien quotidien

Les prestations de nettoyage sont très sérieusement effectuées. Cependant, le travail artistique entraîne la production de déchets dont l'enlèvement et le nettoyage ne relèvent pas de la prestation commandée et ne peuvent en relever. En outre, on constate malheureusement des comportements négligents, voire des incivilités, qui dégradent provisoirement ou durablement l'école : gobelets en plastique abandonnés ; mégots en dehors des cendriers ; mobilier de l'école utilisé comme support ou dégradé ; papiers volants abandonnés aux quatre coins du site.

Il n'y a pas de fatalité à ce qu'une école d'art soit perpétuellement sale. Il est indispensable d'engager un changement d'attitude de l'ensemble des usagers.

Chantier 2 : plus belle l'école !

- **Un groupe d'usagers de l'école établira la charte « Plus belle l'école ! », définissant les bons réflexes et les bonnes attitudes. La charte sera diffusée à tou.te.s. Chacun.e sera chargé.e de veiller à son application. Elle sera incluse dans le règlement intérieur de l'école.**
- **Une journée, associant potentiellement les usagers de l'école d'architecture voisine, sera consacrée au nettoyage de l'école et de ses abords de façon participative et festive.**

III. Un sous-financement chronique et inquiétant

L'EPCC, créé en février 2011, est en fonction depuis Janvier 2012. La volonté du Conseil d'administration et de sa Présidente s'est particulièrement portée sur la mise en place d'une administration et sur l'intégration des fonctions exercées auparavant par la collectivité territoriale de rattachement : budget-comptabilité, gestion des carrières et recrutement du personnel, gestion de la paie, organisation de l'achat public et passation des marchés, communication, réseaux sociaux et relations publiques, gestion de l'entretien et de la maintenance des locaux etc.

La création de l'EPCC a donc permis de rationaliser la gestion de l'école, de remettre à niveau les fonctions vitales et d'engager, avec le concours de la Ville de Marseille, le rattrapage indispensable sur l'entretien des bâtiments.

L'école est remarquablement bien gérée, ce que tend à confirmer l'ordonnance de jugement du 12 juin 2017 de la Chambre régionale des comptes qui clôture son contrôle en ne relevant aucune charge ni manquement.

L'établissement est en bon état de fonctionnement, même si certaines fonctions demeurent encore sous-dotées, notamment pour la recherche, la communication interne et externe, les partenariats et le suivi de la professionnalisation des diplômés ainsi que le service technique.

a. Budget et ressources humaines

La transformation de la régie municipale en EPCC s'est concrétisée par le recrutement d'une vingtaine d'agents lors de l'exercice 2012. Les différents ratios, tant en termes d'effectifs que de parts relatives de masse salariale dans le budget, demeurent dans les moyennes des écoles supérieures d'art françaises (légèrement supérieurs en ce qui concerne la pédagogie). Sur la période 2012-2017, la masse salariale est passée de 4,6 M€ à 5,4 M€ (de 88,6% à 89,9% de la part des dépenses courantes), dont un GVT³ moyen par agent de 1,17% par an, pour un financement public évoluant de 6,3 M€ vers 5,7 M€.

Les charges de gestion courante sont passées, quant à elles, de 12,00% à 9,35% du budget, soit une baisse de 19,53% sur la période, alors que, durant ces deux derniers exercices, le budget analytique de la pédagogie a progressé de 3% l'an.

Il est bon de rappeler que l'école dispose du 7^{ème} budget au plan national bien qu'étant la plus grande école mono site et la 4^{ème} toutes écoles confondues.

³ GVT : Glissement vieillissement technicité (évolution « naturelle » de la masse salariale du fait du vieillissement des agents titulaires de la fonction publique, hors augmentation du point d'indice et du nombre d'agent.

Ainsi, on peut légitimement considérer que l'un des objectifs majeurs assignés à cette organisation, à savoir, développer une culture de gestion peu présente jusqu'alors dans l'école, a été atteint. Cela confirme aussi que le modèle économique des écoles supérieures d'art en régie locale est rarement le mieux adapté et qu'il n'est aucunement gage d'économie.

b. Tentative de comparaison compétitive avec les établissements comparables

Si l'on considère les écoles territoriales comparables, tant par leur taille que par leur situation au sein d'une métropole, tout en prenant en compte qu'elles ne fonctionnent que sur un seul site, la comparaison^b de l'ESADMM avec les écoles de Lyon et de Nantes apparaît significative⁴. En effet, ces deux écoles territoriales sont aujourd'hui considérées comme deux écoles ayant le vent en poupe, jouissant d'une bonne réputation tant au niveau national qu'international.

Les chiffres reportés en fin de document tendent à montrer que les Beaux-Arts de Marseille souffrent d'un handicap financier important pour challenger ce peloton de tête. En résumé, l'école de Marseille est plus vaste, a plus d'étudiants et est singulièrement moins bien dotée. Le chiffre clé de cette comparaison est bien sûr le coût par étudiant, qui est de 15 000€ pour Marseille quand il est respectivement de 21 595€ et de 26 050€ pour Nantes et pour Lyon. Dès lors, sans surprise, l'ensemble des indicateurs est défavorable à Marseille : le taux d'encadrement est moins bon sur l'ensemble des niveaux. La capacité de développement des activités, y compris celles produisant des ressources propres est quasiment intégralement obérée par la masse salariale des personnels titulaires de la fonction publique territoriale.

Pourtant, on constate une structure de financement de l'école de Marseille qui ne dépare pas par rapport aux autres écoles. Le pourcentage de ressources propres est même légèrement plus important pour Marseille que pour Lyon. La répartition entre l'État et la collectivité est équivalente. L'État est même plutôt bien présent dans le financement de l'école de Marseille.

La conclusion s'impose malheureusement : l'école de Marseille souffre d'un sous-financement chronique inquiétant qui assombrit ses chances de se maintenir dans le classement de tête des écoles supérieures d'art publiques françaises.

⁴ La comparaison avec les écoles nationales est rendue difficile par le fait que la masse salariale des titulaires de la fonction publique d'État n'apparaît pas dans les budgets présentés au conseil d'administration.

SE l'on examine ensuite l'hypothèse d'un rapprochement au sein d'un même EPCC des sites d'Aix-en-Provence et de Marseille, dans le cadre d'un transfert éventuel de ces établissements d'enseignement supérieur à la Métropole Aix-Marseille, cela ne change pas radicalement la donne.

Même si l'on suppose que la mutualisation d'une partie des fonctions administratives pourrait avoir un impact sur la masse salariale, cela ne serait effectif qu'après plusieurs années. En outre, la fonction administrative de l'école d'Aix est peu développée et l'école fonctionne davantage encore comme une régie que comme une personne morale de pleine capacité juridique. De surcroît, les agents administratifs sont principalement des fonctionnaires titulaires de la fonction publique territoriale, dont la mobilité professionnelle est relativement faible. En ce qui concerne les fonctions d'enseignement, le taux d'encadrement demeurerait en cas de fusion moins bon que celui de Lyon ou de Nantes. Enfin, la création des EPCC multi-sites, si elle a bien suscité quelques mutualisations, n'a pas créé d'économies d'échelle importante dans des établissements où l'essentiel du budget est constitué d'une masse salariale de droit public.

Le sous-financement de l'école sur deux sites demeurerait équivalent à celui constaté pour un seul site.

Préconisation impérative : remobiliser des ressources publiques garantissant la pérennité de l'établissement

Les équipes de l'école ont effectué une analyse budgétaire fine afin d'établir le socle de financement nécessaire à la bonne marche de l'établissement définissant ainsi le socle financier de « l'établissement en ordre de marche ».

Cette notion d'établissement « en ordre de marche » est souvent utilisée pour les établissements artistiques, et notamment pour les théâtres, afin de vérifier que la marge artistique n'est pas durablement consommée par le seul fonctionnement courant de l'institution. S'agissant des établissements publics de coopération culturelle d'enseignement supérieur, le financement de cet « ordre de marche » est pris en charge par les collectivités fondatrices et l'État sous la forme de contributions.

Aujourd'hui, les contributions publiques obligatoires, dont on rappellera utilement ici qu'elles ne sont pas juridiquement des subventions ni des « libéralités » consenties à des personnes morales de droit privées telles des associations, ne couvrent plus l'ordre de marche de l'établissement. Cela ne peut conduire qu'à une dégradation des comptes de l'établissement public.

Par ailleurs, les conditions d'enseignement seront évidemment aussi dégradées.

Certes, nous ne vivons pas une période d'embellie des finances publiques et il ne s'agit évidemment pas d'exprimer des demandes

dispendieuses, mais seulement de pouvoir maintenir l'école à flot afin de pouvoir développer des ressources propres et de nouveaux projets qui trouveront alors leur financement. Cela ne sera pas possible si le socle vital de l'établissement n'est pas assuré.

Les montants en jeu ne semblent pas inatteignables.

La stratégie de remise à niveau du financement de « l'ordre de marche » repose sur un niveau de financement rehaussé de 0.3 M€. Si des dispositions nouvelles conduisaient à devoir intégrer un loyer budgétaire et la prise en charge par l'EPCC des fluides et des travaux d'entretien, 1.0 M€ devraient alors être ajoutés au budget. Ils constituent aujourd'hui, en quelque sorte, des « coûts cachés » pris en charge directement par la Ville.

Enfin, le budget des ateliers publics de pratiques amateurs devrait être distingué au sein du budget global grâce à une comptabilité analytique. Les premières estimations, assez fines, montrent qu'ils constituent un poste de coût côtoyant 400 000 € par an pour des actions circonscrites au strict périmètre municipal. Si d'autres communes de la Métropole le souhaitent, des ateliers pourraient aussi être développés sur leur territoire en direction de leur population et pris en charge par les budgets municipaux concernés. Les communes où une telle offre de pratiques artistiques n'existe pas encore seront approchées par l'EPCC.

Si l'établissement était transféré à la Métropole, on pourrait imaginer que la construction du financement public de l'établissement public, à périmètre constant, se pérennise ainsi : 6M€ (AMP) + 0,7M€ (ETAT) + 0,4M€ (VILLE) = 7.1M€⁵

Compte-tenu du diagnostic effectué, la poursuite de la réduction des charges courantes, déjà entreprise sur plusieurs exercices, aura un impact limité. Des réductions significatives supplémentaires auraient des répercussions importantes pouvant mettre à mal la structure (arrêt de certains enseignements, reprise de certains personnels par la collectivité fondatrice, sécurité du personnel et des étudiants...)

c. Qualité de vie au travail, efficience de l'organisation

Comme souvent dans les établissements culturels, l'équipe fait preuve, sauf exception, d'un grand investissement, certain.e.s donnant de leur temps et de leur énergie sans compter, bien au-delà de leurs obligations statutaires.

Cependant, l'organisation du travail pourrait être améliorée afin d'atténuer les effets parasites qui scindent l'école en plusieurs « communautés » qui

⁵ Dont 1. M€ de loyer et de fluides

communiquent peu ou mal entre elles, ce qui est facteur de stress et de démotivation.

Les agents de l'établissement ont été sollicités pour émettre un avis sur leurs conditions de travail actuelles et sur les évolutions souhaitées.

Les marges de progrès qui apparaissent le plus fréquemment concernent les points suivants :

- Sentiment d'iniquité (temps de travail, plan de charges) ;
- Cadre de définition de mission et de management ;
- Procédures et dématérialisation ;
- Transversalités, participations et collaborations inter services insuffisantes ;
- Attractivité et ouverture ;
- Objectifs de l'établissement et international.

L'organisation de l'établissement est donc à revoir ainsi que les modes de management.

Propositions soumises au dialogue :

- **Création d'un service des enseignements, de la recherche et de la vie étudiante ;**
L'organisation fine de ce service sera à préciser, l'objectif étant d'accentuer notamment la prise en compte de la « vie étudiante » dans tous ses aspects. Le rôle et la définition du « secrétariat pédagogique » sera repensé. Un département de la formation et de l'éducation artistique sera créé pour restructurer et développer l'offre d'enseignement et de formation en dehors du cursus...
- **Regroupement des fonctions supports au sein d'un « secrétariat général » ;**
La structuration des fonctions supports de l'établissement est très récente et date de la création de l'EPCC. Cette structuration est encore en cours de stabilisation et les ajustements de ce qui est aujourd'hui la direction administrative et financière seront à la marge. Une attention toute particulière sera apportée au service opérationnel des moyens au sein duquel perdurent de fortes tensions...
- **Création d'un service des partenariats et de la communication ;**
L'école évolue au sein de plusieurs écosystèmes : celui des établissements artistiques et culturels du territoire (MarseilleExpo...) ; celui des enseignements artistiques supérieurs ou spécialisés (ANDEA, APPEA, Ecole(s) du sud...) Communiquer, c'est aussi développer des partenariats et en susciter de nouveaux.

Chantier 3. : refonder le collectif

Si le Conseil d'administration valide cette proposition, un chantier de refonte de l'organigramme sera lancé par la direction dans une démarche de dialogue social approfondi.

IV. Rénover en profondeur la gouvernance

Il faut imaginer et mettre en place une gouvernance plus participative, qui donne plus de place aux étudiants et aux enseignants et plus conforme à ce que peut être au XXIème siècle un établissement d'enseignement supérieur.

On le sait, le statut d'établissement public de coopération culturelle (EPCC) n'a pas été créé pour donner corps à des établissements d'enseignement supérieur. Cependant, le statut d'EPCC demeure assez malléable pour rendre la gouvernance plus participative, et, osons le mot, plus démocratique.

Aujourd'hui, les instances statutaires sont le conseil d'administration, dont il n'y a pas lieu de modifier les équilibres, et le conseil scientifique et pédagogique (CSP). En outre, les instances réglementaires sont constituées et consultées sur l'ensemble de la vie de l'établissement (Comité technique (CT) et Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Première constatation, dans l'ensemble de ces instances, les étudiants ne disposent que d'un seul siège au CA et un siège au CSP. Cela semble insuffisant pour prendre connaissance utilement et régulièrement des conditions qui sont faites aux premiers usagers de l'établissement.

Un processus va être engagé qui conduira d'abord à la création d'instances informelles, parmi lesquelles :

- Le conseil de la vie étudiante ;
- Le conseil des enseignements et de la recherche ;

Ces instances seront réunies en amont des réunions des instances officielles, afin notamment de les préparer. Si elles prouvent leur efficacité, une démarche de modification des statuts de l'EPCC pourra être engagée.

Chantier 4 : refonder la gouvernance

V. Attractivité de l'école et réputation

Sur la période 2012-2017, l'effectif étudiant, celui de la classe préparatoire inclus, a augmenté de 7,85%. Cependant, depuis 2013, on constate une érosion du nombre d'étudiants, qui a diminué de 18,86% (440 à 357).

Le nombre d'adhérents des ateliers publics a, quant à lui, diminué de 42% (données années antérieures à 2015 non fiables). Cela doit inciter à revoir l'offre de pratiques en amateur développée par l'école, on y reviendra.

Si le nombre d'étudiants participant au concours d'entrée a augmenté (+25%) ainsi que le nombre de réussites (+16,0 %), le nombre effectif d'inscrits en 1^{ère} année n'a que légèrement crû (+3,1%). Cette différence s'explique par le fait que des étudiants ont réussi plusieurs concours d'entrée et n'ont finalement pas choisi Marseille pour s'inscrire.

De même, le nombre de participants à la commission d'admission a progressé (+37,1%) ainsi que le nombre d'admis, mais dans de moindres proportions (+15,1%).

Ces chiffres semblent révéler une baisse relative de l'attractivité de l'ESADMM.

Il semblerait pourtant que, parmi les écoles supérieures d'art, l'ESADMM ne soit pas seule dans ce cas. Cela ne doit cependant pas inciter à la résignation. Il y a un gros travail à lancer pour refonder la présentation des études au sein des écoles supérieures d'art, pour préciser les processus de transmission et clarifier les métiers auxquels les enseignements dispensés peuvent préparer. Qu'on le regrette ou non, l'enseignement supérieur est devenu un marché très concurrentiel au sein duquel l'enseignement public a de réels atouts, qu'il doit pouvoir valoriser et expliciter.

Les éléments recueillis auprès des nouveaux entrants dans l'école confirment sa réputation mitigée. Les étudiants de 1^{ère} année se disent d'ailleurs plutôt agréablement surpris au regard de ce qu'ils avaient entendu sur l'école, et qu'ils sont prêts à démentir désormais :

- Fort absentéisme des enseignants (démenti) ;
- Autonomie des étudiants frisant l'abandon (à moitié démenti) ;
- Saleté des locaux (partiellement démenti) ;
- Absence de vie de campus (non démenti) ;

Au niveau national et international, l'école est rarement citée, et quasiment invisible. Cela est peut-être dû en partie au fait qu'elle a perdu ces dernières années plusieurs enseignants artistes à la notoriété nationale et internationale durablement établie.

Enfin, Marseille attire autant qu'elle peut faire peur. Le terrible attentat du mois d'octobre 2017 à la gare Saint-Charles qui a coûté la vie à deux étudiantes, dont une qui étudiait dans une faculté du campus de Luminy, n'est pas de nature à rassurer. En revanche, les étudiants chinois disent se sentir plus en sécurité à Marseille qu'à Paris, où ils sont la cible de bandes organisées.

La réputation d'une école se travaille dans la durée et ne repose évidemment pas seulement sur un plan de communication: « tout compte » et des enseignements de qualité ne suffisent pas non plus à asseoir cette réputation. Il faut tout à la fois que l'école se raconte autrement, soit plus efficiente dans le suivi et l'accompagnement de ses diplômés, soit plus accueillante, confortable et propre, soit plus précise dans la description de ses activités et de leurs finalités.

En amont, des actions d'information seront conduites dans les lycées conjointement avec les services du rectorat de Marseille. Pour la seule académie d'Aix-Marseille, on compte 500 élèves en option arts-plastiques dans les lycées.

En aval, une association des ami.e.s, des ancien.ne.s et des artistes de Luminy sera créée à l'instar de ce qui existe déjà pour d'autres institutions comparables.

Des actions de communication spécifiquement ciblées seront élaborées et mises en œuvre.

Les étudiant.e.s et ancien.ne.s étudiant.e.s de l'école doivent devenir les meilleurs ambassadeur.rice.s de l'école.

VI. Redynamiser la responsabilité pédagogique de l'école

L'école a la chance d'avoir trois niveaux de responsabilité pédagogique :

- les enseignements diplômants ;
- la classe préparatoire ;
- les ateliers publics ;

Cela doit être maintenu car, c'est notamment grâce à ces trois responsabilités que l'établissement « rend » au territoire ce que celui-ci lui donne.

Cependant, je constate que la classe préparatoire, de grande qualité, est géographiquement séparée de l'école, au grand dam de ses élèves, très assidus et motivés.

Par ailleurs, les enseignants des ateliers publics se sentent mal pris en compte.

Malheureusement, ce n'est pas très étonnant. Depuis environ cinquante ans, l'art contemporain s'est détourné des pratiques amateurs souvent désignées par le vocable de mépris : « peinture sur soie et macramé ». Ce n'est pas ma façon de voir les choses, ni dans mes fonctions actuelles, ni dans les précédentes.

Il suffit pour se convaincre de la sincérité de la « demande d'art » du public d'aller visiter un atelier public de l'ESADMM, de regarder les travaux des jeunes et des moins jeunes travailler avec des enseignants motivés et

compétents. Et c'est encore plus flagrant quand il s'agit de travaux de patients hospitalisés ou encore de détenus privés de liberté.

Je souhaite ainsi redonner toute leur place au sein de l'école aux ateliers publics et à la classe préparatoire, qui sont partie intégrante de l'école.

C'est aussi avec les enseignants des ateliers publics, notamment, que pourra se construire une nouvelle offre de pratiques en amateur, pouvant aller jusqu'à la formation professionnelle continue agréée.

Les éléments énoncés plus haut ne constituent pas un projet d'établissement, qui doit encore être construit, en concertation étroite avec l'ensemble de l'école. Les grandes orientations pourraient en être les suivantes :

- **Décloisonner ! Disciplines et pratiques s'hybrident plus que jamais.** À l'instar du mythique *Black Mountain College*, qui accueillait aussi bien Rauschenberg, Twombly et Albers que Cage et Cunningham, l'ESADMM peut devenir le lieu de formation des auteurs dans toutes les disciplines artistiques, au sein d'une métropole plus artistique que jamais. C'est l'idée de ce « White Mountain College », d'abord venu comme une plaisanterie, qui pourrait bien cependant prendre corps ;
- **Reprendre pied en centre-ville**, dans un espace dédié au suivi professionnel des diplômés de l'école. Un espace dans la rue du Chevalier Roze est à cette fin pressenti ;
- **Devenir l'OM/EEA : opérateur marseillais des enseignements et de l'éducation artistique. Il s'agira d'affirmer haut et fort que l'ESADMM est bien « Les Beaux-Arts de Marseille ». C'est son identité, et c'est sa force.** Cet opérateur doit nouer des relations privilégiées avec les autres opérateurs de la Ville et de la Métropole, et notamment les musées, les établissements scolaires, les hôpitaux, la prison, les associations, etc.
- **Développer l'axe « Espaces publics » dans une optique « développement durable » ;**
- **Doter l'école d'une programmation artistique et culturelle ouverte ;**
- **Développer les ressources propres par des activités et le mécénat solidaire.**
- ...

Il s'agira bien, en fin de compte, de construire « la plus belle école d'art du monde ». La fierté de cette ville et de ce territoire ne saurait agréer tout autre objectif.

20 / novembre / décembre 2017

Récapitulatif

Chantier 1 : requalifier les espaces

Engager, en concertation avec les enseignants et les étudiants une réorganisation des espaces de cours et de concevoir un nouvel espace de centralité englobant le hall d'entrée reconfiguré, le patio central – peut-être en le couvrant partiellement avec une structure légère et amovible, la cafétéria et la salle de cours qui lui est attenante.

Chantier 2 : plus belle l'école !

Un groupe d'usagers de l'école établira la charte « Plus belle l'école ! », définissant les bons réflexes et les bonnes attitudes. La charte sera diffusée à tou.te.s. Chacun.e sera chargé.e de veiller à son application. Elle sera incluse dans le règlement intérieur de l'école.

Une journée, associant potentiellement les usagers de l'école d'architecture voisine, sera consacrée au nettoyage de l'école et de ses abords de façon participative et festive.

Chantier 3. : refonder le collectif

Si le Conseil d'administration valide cette proposition, un chantier de refonte de l'organigramme sera lancé par la direction dans une démarche de dialogue social approfondi.

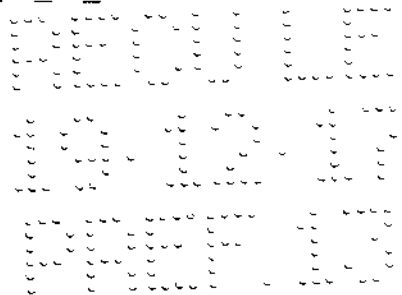
Chantier 4 : refonder la gouvernance pour la rendre plus contributive et participative

Préconisation impérative : remobiliser des ressources publiques garantissant la pérennité de l'établissement

ESADMM CA 15/12/2017

Délibération n° DELIB_13_ORG_17_12_15_ETON

Annexes



^a Éléments de la note d'orientation fournie pour la candidature de Pierre Oudart en mai 2017

I. Éléments de diagnostic

a) Points forts : une école au travail

- réforme administrative accomplie. EPCC en ordre de marche ;
- option art bien identifiée mise en œuvre par une équipe renouvelée ;
- inscription forte sur la scène artistique marseillaise avec de nombreux partenariats ;
- organisation précise et très claire des enseignements qui, tout en permettant un parcours individualisé à l'étudiant, favorise les projets collectifs, grâce, notamment, à la notion de « territoires » ;
- contrat d'association avec l'Université Aix-Marseille Unifiée (AMU) ;
- création de la plateforme « LOAD » inscrivant le numérique et l'innovation au sein de l'école, et renforçant la place de l'école dans le campus de Luminy ;
- membre fondateur du réseau des écoles supérieures d'art de PACA ;
- ouverture à l'international par les conventions avec de nombreuses écoles ;
- site pilote pour les étudiants sourds et malentendants ;
- structuration ambitieuse de la recherche ;
- politique de présence sur les réseaux sociaux ;

b) Éléments d'interrogation : la consultation des documents présentés ne me permet pas de distinguer clairement :

- la stratégie internationale, ce, malgré les nombreux partenariats ;
- la visibilité/lisibilité de l'option « design », qui semble en retrait au sein de l'école, malgré un positionnement très original sur le design urbain, le numérique et l'innovation (aussi noté dans le rapport du HCERES) ;
- l'insertion effective de l'école dans la dynamique du campus de Luminy et le cadre de la convention avec l'AMU ;
- l'attention à la vie étudiante en dehors de la pédagogie et de la recherche : sport, logement étudiant, services sociaux... malgré la mise en place de la commission « solidarité » ;
- les relations avec les établissements d'enseignement secondaire du territoire ;

l'effectivité de la contribution de l'école au contrat de ville de Marseille
Provence Métropole du 23 juin 2015 ;

- l'existence de passerelles éventuelles entre la classe prépa, les ateliers de pratique et les enseignements ;
 - l'existence d'un plan pluriannuel d'investissement pour les équipements et l'entretien durable des bâtiments et du site ;
- c) Points pouvant et devant certainement être développés**
- les partenariats avec la société civile, notamment les acteurs économiques du territoire ;
 - les ressources propres, notamment par la construction d'une offre de formation continue et le développement du mécénat via la mise en œuvre du fonds de dotation ;
 - la mise en valeur du site exceptionnel de l'école ;
 - l'articulation des instances de gouvernance de l'école ;
 - la communication interne (points récurrents dans toutes les écoles supérieures d'art) ;

b

	Aix	Lyon	Marseille	Nantes	Aix-Marseille simulation
Surface en m2	4 500	13 313	17 000	6 034	21 500
surface/étudiant sup	34	42	42	25	40
NB DE SITES	1	1	1	1	
TOTAL BUDGET	2 642 024	8 284 000	6 265 000	5 269 114	8 907 024
Nb d'étudiants sup	132	318	408	244	540
Nb d'auditeurs pratiques amateurs	310	755	415	743	725
Equipe pédagogique sup (AEA + PEA sup)	35	61	56	46	91
Nb de PEA sup	23	52	41	34	64
Equipe péda amateur (AEA + PEA)	2	5	11	6	13
Coût d'un étudiant sup / budget total	20 015	26 050	15 355	21 595	16 494
Nb étudiants sup / PEA sup	5,74	6,09	9,90	7,13	8,41
Nb étudiants sup /enseignant sup (AEA + PEA)	3,77	5,20	7,35	5,28	5,97
% d'enseignants sup /étudiant sup	26,52%	19,23%	13,60%	18,93%	16,76%
Nb auditeurs amateurs /enseignant dédié (AEA + PEA)	155,00	146,60	37,39	132,68	55,34
% d'enseignants /auditeurs amateurs	0,65%	0,68%	2,67%	0,75%	1,81%
FINANCEURS PUBLICS	2 518 500	7 821 000	5 756 600	4 697 723	8 275 100
% financeurs publics	95%	88%	93%	90%	
Villes et EPCI	88%	83%	81%	78%	
Etat (Drac, DGCA)	7%	5%	11%	12%	
Etat (appels à projets)	0%	0%	1%	0%	
Conseil régional	0%	6%	0%	0%	
Conseils généraux	0%	0%	0%	0%	
Autres partenaires publics	0%	0%	0%	0%	