



*Le Premier président*

Paris, le 15 NOV. 2013

à

**Madame Aurélie FILIPPETTI**  
**Ministre de la culture et de la communication**

**Madame Geneviève FIORASO**  
**Ministre de l'enseignement supérieur**  
**et de la recherche**

Objet : École nationale supérieure des beaux-arts (ENSBA) - exercices 2001 à 2011

Réf. : n° 68028

À la suite du contrôle des comptes et de la gestion de l'École nationale supérieure des beaux-arts (ENSBA) portant sur les exercices 2001 à 2011 et effectué conformément aux dispositions du code des juridictions financières, notamment de son article L. 111-3, la Cour des comptes m'a demandé, en application de l'article R. 143-1 dudit code, d'appeler plus particulièrement votre attention sur un certain nombre de points qui relèvent de vos pouvoirs d'orientation, d'impulsion et de tutelle sur cet établissement. Un relevé d'observations définitives détaillé est, par ailleurs, adressé à vos services.

--oOo--

Héritière des Académies royales de peinture, de sculpture, puis d'architecture, instituées par Louis XIV, l'École nationale supérieure des beaux-arts est un établissement public national à caractère administratif, placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture et régi par le décret n° 84-968 du 26 octobre 1984, récemment modifié par le décret n° 2012-1247 du 7 novembre 2012. Depuis l'origine, l'École de la rue Bonaparte a pour mission première de former des artistes à la création. Elle demeure le plus ancien et le plus prestigieux établissement

d'enseignement des arts plastiques en France. Elle continue à être aussi l'une des très rares institutions au monde à abriter sous le même toit une école et un musée, en raison de collections constituées au départ à des fins pédagogiques et enrichies pendant plus de trois cent cinquante ans d'existence par des legs, des dons ou les travaux d'élèves. De ce patrimoine considérable de 400 000 objets (livres, gravures, estampes, dessins, photographies, tableaux et sculptures) découlent les autres missions de conservation, de documentation et de diffusion dévolues à l'ENSBA.

À la différence d'établissements comparables dans le monde, l'ENSBA demeure une école spécialisée dans les seuls beaux-arts. Ce choix est aussi exigeant que l'ambition de réussite qui le sous-tend est difficilement mesurable au jour le jour. Il se traduit par une limitation *a priori* du nombre d'élèves formés. Il a pour conséquence de cloisonner l'enseignement à une époque où toutes les formes d'expression s'interpénètrent. Enfin, il limite très fortement les débouchés à la sortie de l'École, réduit l'empreinte de l'ENSBA au plan international et l'isole du réseau des écoles d'art en France avec lesquelles les coopérations et les échanges sont quasiment inexistantes.

À l'issue de son contrôle, certaines observations de la Cour portant sur la manière dont l'École s'acquitte de ses diverses missions et sur sa gestion appellent de la part des autorités de tutelle des orientations ou des initiatives dans plusieurs domaines. Elles concernent la place de l'ENSBA au sein de la filière des écoles d'arts, son rayonnement national et international, les conditions de conservation et de valorisation de ses collections, la rationalisation de sa politique éditoriale et d'expositions, enfin sa gestion administrative.

### **1. Une nécessaire réflexion sur la place de l'ENSBA au sein de la filière des écoles d'art**

L'ENSBA fait partie de la quinzaine d'organismes nationaux d'enseignement supérieur ou professionnel de formation artistique de très haut niveau dépendant du ministère de la culture et de la communication, parmi lesquels figurent les deux grandes écoles parisiennes d'arts graphiques que sont l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD) et l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI), mais aussi, par exemple, les conservatoires nationaux supérieurs de musique et de danse. Elle constitue avec l'ENSAD et l'ENSCI un sous-groupe parisien de trois écoles nationales supérieures au sein de l'ensemble formé avec les sept écoles nationales d'arts (ENSA) en région, subventionnées par le ministère de la culture et de la communication (Arles, Bourges, Dijon, Cergy-Pontoise, Limoges-Aubusson, Nancy, Nice-Villa Arson).

L'ENSBA s'inscrit, par ailleurs, dans un réseau plus vaste qui, outre les écoles nationales susmentionnées, comprend 35 écoles territoriales d'art placées sous la tutelle du ministère de la culture et de la communication et qui scolarise environ 11 000 étudiants. Elle est enfin insérée dans le tissu très étendu des formations aux arts plastiques et au design dispensées à l'université ou dans des établissements publics ou privés, de taille et de statuts très divers, dépendant des ministères de l'enseignement supérieur et de la recherche ou de l'éducation nationale.

Dans cet écheveau de filières, d'écoles, d'enseignements et de diplômes artistiques qui justifierait un cadrage national d'ensemble, l'ENSBA apparaît comme un îlot détaché d'un vaste archipel. Elle ne partage aucune fonction support (médiathèque, gestion, organisation des échanges d'étudiants, cartographie des débouchés, moyens administratifs et logistiques, etc.) avec les deux écoles nationales supérieures parisiennes, l'ENSAD et l'ENSCI ; et les projets pédagogiques communs à ces trois établissements demeurent rarissimes. Elle possède son propre modèle d'études et délivre deux diplômes sans autre équivalent, même s'il existe une correspondance d'homologation de niveau 1 entre le diplôme national supérieur d'arts plastiques

et le diplôme national supérieur d'expression plastique. À l'exception de la passerelle offerte à quelques rares étudiants admis en cours d'étude, peu nombreux sont les liens de l'ENSBA avec les autres écoles d'art à Paris et en région. Ce constat est encore plus critique lorsqu'il s'applique aux rapports de l'ENSBA avec les neuf autres écoles nationales d'art dépendant du ministère de la culture et de la communication avec lesquelles les coopérations ou la recherche de synergies sont quasiment inexistantes. On peut, d'ailleurs, s'interroger sur les raisons qui ont conduit à juxtaposer sans aucune articulation avec l'ENSBA le projet de la Villa Arson et celui du Studio du Fresnoy.

Cette situation révèle un manque de réflexion stratégique du ministère de la culture et de la communication en liaison avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche sur la place de l'ENSBA, de l'ENSAD, voire de l'ENSCI, et plus généralement, sur celle des écoles nationales d'enseignement artistique dans la compétition universitaire mondiale. Pourtant, un certain nombre de points méritent que l'on s'interroge : taille critique des établissements, nature et lisibilité de l'offre d'enseignement, niveau du recrutement, multiplicité des diplômes, absence d'organisation transversale de la recherche, incapacité à mutualiser la moindre fonction de logistique, d'animation ou de communication ou à concevoir un plan de rationalisation des locaux et des emprises foncières.

## **2. Un manque d'internationalisation du corps enseignant et des étudiants**

Établissement modeste par sa taille (550 étudiants au total, inscrits dans les trois cycles sur un cursus de cinq ans) et son budget (10,8 M€), trop peu ouvert à l'international pour le recrutement de ses élèves et de son corps professoral, l'ENSBA peine à affronter des concurrents étrangers plus riches, plus puissants, aux formations souvent plus diversifiées et qui sont surtout nettement plus internationalisés qu'elle, donc davantage en prise avec un monde de l'art de plus en plus globalisé. Le prestige indéniable dont elle jouit encore n'est désormais plus incontesté. Au regard des indicateurs de notoriété ou d'insertion professionnelle de ses étudiants, son positionnement dans la compétition internationale n'est pas aussi assuré qu'il y paraît.

Pourtant, les récentes et fortes mutations de l'enseignement supérieur et de la recherche dans notre pays ont conduit l'ENSBA à accomplir, au cours des dix dernières années, une très remarquable réforme qui lui a permis de rejoindre les standards européens définis à la suite du processus de Bologne. Sa scolarité est désormais organisée en trois cycles et comprend une formation doctorale (dénommée SACRe pour sciences, arts, création, recherche), tandis que son diplôme final (le diplôme national supérieur d'arts plastiques) est homologué comme master. L'École a, par ailleurs, rejoint le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Paris Sciences et Lettres (PSL) qui a bénéficié d'une enveloppe de crédits du programme des investissements d'avenir.

C'est pourquoi la vocation de l'École, la réputation de ses enseignements à l'étranger, son mode d'organisation, les procédures et modalités de recrutement de ses élèves mériteraient d'être questionnés et évalués. L'École aura beau adapter sa pédagogie, ouvrir ses enseignements, s'inscrire davantage dans le dispositif universitaire, normaliser ses diplômes, s'assujettir aux évaluations de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), les critères de sa réussite devront être recherchés ailleurs : dans l'attractivité de ses formations vues de l'étranger, dans le renom des artistes qui en sont issus ou qui participent à ses enseignements.

Or ces critères, pour être satisfaits, supposent une plus grande internationalisation du corps enseignant et des étudiants de l'ENSBA, l'accroissement des débouchés, donc des formations, plus de souplesse dans les parcours et la nature des recrutements. De tels objectifs ne

paraissent pas pouvoir être atteints sans, notamment, fluidifier les échanges, multiplier les coopérations au sein du réseau national des écoles d'art et sans chercher à obtenir aussi des économies d'échelle, alors que la charge budgétaire annuelle par étudiant s'élève déjà à près de 19 000 €<sup>1</sup>.

### **3. Les mauvaises conditions de conservation et de valorisation des collections impliquent la prise de mesures radicales**

La conciliation de deux vocations, l'une pédagogique et l'autre patrimoniale, est pour l'ENSBA une richesse, un élément de différenciation, mais aussi une source de multiples difficultés. L'établissement a du mal à faire face aux activités de conservation, de valorisation, de diversification et de diffusion que requiert la gestion de l'important patrimoine dont il a la charge. Il s'acquitte de ces missions médiocrement et dans des conditions critiquables, tant en ce qui concerne l'état de préservation de ses collections que du point de vue financier.

Les conditions de stockage et de récolement des œuvres, en dépit d'une relocalisation de certains fonds, ne sont toujours pas satisfaisantes. Les collections de l'ENSBA sont aujourd'hui réparties sur trois sites : les réserves mutualisées de Saint-Denis pour les œuvres et documents souvent les plus précieux, le dépôt de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) vers lequel une partie des imprimés a fini par être transférée, enfin le Palais des études.

L'essentiel des collections, tout au moins en volume, reste stocké sur le site Malaquais dans de mauvaises conditions. En effet, les locaux de réserve sont exposés à trois risques : des carences dans le système de surveillance du Carré Bonaparte, largement ouvert au public ; le risque d'incendie, en raison de la vétusté de certaines installations électriques ; le risque d'inondation lié à une crue centennale de la Seine. Sur le site de l'École, seule la chambre forte du Palais des études, dont la climatisation a été remplacée en 2011, réunit les conditions muséales de sécurité et de contrôle de la température et de l'hygrométrie. Face à ces risques et aux insuffisances des systèmes de sécurité, aucun plan de sauvegarde n'est encore engagé. Le service des collections vient seulement, il y a quelques mois, pendant que le contrôle de la Cour se déroulait, de mettre en chantier un plan d'évacuation des œuvres en cas d'inondation ainsi qu'une étude de conservation préventive concernant les réserves situées sur le site Malaquais.

Les retards enregistrés pour commencer à mettre à exécution la décision ministérielle, prise il y a plus de dix ans, de transférer une grande partie du fonds imprimé à l'INHA (74 000 ouvrages), puis pour signer avec celui-ci en 2012 une convention de dépôt, enfin pour déplacer concrètement les ouvrages dont le déménagement doit s'étaler jusqu'en 2015, sont inexcusables. La rationalisation et la mise aux normes, pourtant urgentes, des espaces de conservation de l'ENSBA s'en sont trouvées différées d'autant.

Avec des moyens humains et budgétaires limités, le département du développement scientifique et culturel de l'ENSBA est confronté à une tâche considérable. La lenteur des travaux d'inventaire, de récolement et de restauration des pièces contenues dans certains fonds est préoccupante. Dans certains domaines, cette tâche, au rythme actuel, ne sera pas réalisée avant longtemps (au moins 50 ans pour le fonds photographique et pour les 200 000 estampes répertoriées), laissant des pans entiers des collections inexplorés et inexploités.

---

<sup>1</sup> Faute de comptabilité analytique, il est impossible de calculer avec précision le coût de scolarité par an et par étudiant. Cela impliquerait de neutraliser certains crédits affectés aux missions patrimoniales de l'ENSBA et de prendre en compte certaines charges directement assumées par le budget du ministère de la culture et de la communication.

La gestion de ses collections par l'ENSBA est problématique non seulement au plan matériel mais aussi en termes pédagogiques et scientifiques.

D'une façon générale, les fonds patrimoniaux ont une utilité de plus en plus marginale dans la formation des élèves. Ils conservent encore un certain rôle dans les enseignements théoriques de l'ENSBA, peuvent être des sources d'inspiration pour les étudiants, nourrissent le programme d'expositions de l'École, mais dans leur immense majorité, les documents détenus dans la bibliothèque de l'École ne sont que faiblement consultés par les étudiants. Ils servent aux travaux de chercheurs extérieurs et sont montrés à un public d'amateurs, fidèle mais restreint. À l'exception, importante il est vrai, de la dizaine de milliers d'œuvres les plus réputées, ces collections constituent en réalité des fonds dormants : l'ENSBA recèle un immense dépôt d'archives sur l'art rarement visité et peu valorisé.

En raison de leur intérêt esthétique ou historique, ces collections ont acquis un statut patrimonial justifiant plus de soin et de protection. Le fonds photographique, créé au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle et augmenté jusqu'à la première guerre mondiale, est à cet égard très illustratif. Il s'agit d'un gisement inestimable, dont l'entretien, faute de moyens, est à la fois fort peu consulté par les élèves et gravement négligé.

L'enrichissement des collections figure au titre des missions statutaires de l'établissement mais, faute de crédits d'acquisition depuis plusieurs années, seules les donations abondent ce patrimoine avec parcimonie.

Il semble ainsi peu pertinent de garder dans des conditions de conservation et de consultation médiocres l'intégralité des collections de l'ENSBA sur son site, dans l'idée qu'elles constituent une rare documentation historique de l'enseignement et des pratiques artistiques, alors qu'elles sont de moins en moins reliées aux enseignements de l'École et que, de surcroît, leur contenu pour la période contemporaine s'est figé.

Au-delà de l'urgente nécessité d'engager un programme de sauvegarde des collections de l'ENSBA, une réflexion s'impose sur les modalités d'accès et de valorisation de ces fonds considérables.

L'École n'a pas les moyens d'exercer sa mission patrimoniale dans des conditions satisfaisantes et se trouve même dans une impasse qui implique des mesures radicales pour en sortir, dussent-elles passer par une réforme de ses statuts. En conséquence, un adossement à d'autres grandes institutions devrait être recherché en priorité pour la conservation, le catalogage, la numérisation et la restauration de ses collections (Institut national d'histoire de l'art, Bibliothèque nationale de France, Louvre, Musée d'Orsay, Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou, etc.).

L'amélioration des espaces d'accueil, la normalisation et l'actualisation des bases de données s'avèrent également nécessaires à court terme afin d'ouvrir plus largement la bibliothèque et l'ancienne médiathèque aux étudiants et chercheurs extérieurs à l'École, en particulier ceux des autres écoles d'art.

#### **4. Des activités en matière d'expositions et d'éditions confidentielles et déficitaires**

Face au Musée du Louvre, à un jet de pierre du musée d'Orsay, dans un périmètre urbain exceptionnel, l'ENSBA dispose sur le quai Malaquais d'une localisation privilégiée et d'espaces d'exposition architecturalement remarquables, à la configuration variée (cabinet des dessins, chapelle des Petits Augustins, cour vitrée, hôtel Chimay). Elle bénéficie aussi de la ressource considérable de ses collections, offrant d'innombrables sujets et thématiques d'exposition. Ce sont autant d'atouts qui ne sont pourtant guère mis à profit, à en juger par la très faible

fréquentation publique de ses lieux : de l'ordre de 30 000 à 35 000 visiteurs par an seulement, toutes expositions confondues, les plus courues plafonnant aux environs de 15 000 visiteurs. Le bilan des expositions que l'École organise est donc médiocre, les recettes de billetterie ne couvrant que faiblement les coûts directs de production.

Cette situation s'explique par de multiples raisons : des expositions montées presque sans budget de scénographie et qui ne peuvent donc égaler les standards actuels de présentation des œuvres au public, des locaux qui offrent aux visiteurs des conditions d'accueil et de confort médiocres, une faible publicité des expositions, faute de crédits, et une faible lisibilité de la programmation faute de cohérence des choix affichés, une politique tarifaire aléatoire entre gratuité et prix de billet très différenciés, des durées d'exposition flottantes allant de 25 jours à 75 jours selon les cas avec des horaires d'ouverture fluctuants et restreints, soit toute une série d'éléments qui font obstacle à la fidélisation du public, dont les demandes ou les réactions ne sont d'ailleurs pas traitées.

D'une façon générale, les choix de programmation des expositions répondent à des intérêts internes à l'École et ne rencontrent que fortuitement ceux d'un public assez mal identifié, en dehors du public de connaisseurs du cabinet des dessins. Par ailleurs, ces espaces d'expositions sont insuffisamment insérés dans la programmation des grands événements parisiens (expositions internationales, salons, FIAC, etc.), alors qu'ils pourraient accueillir ou coproduire, contre rétribution ou avec des coûts de production allégés, des expositions montées en coopération avec d'autres institutions, par ailleurs mieux outillées qu'elle pour cette fonction de diffusion.

Cette observation vaut aussi *mutatis mutandis* pour l'activité éditoriale de l'ENSBA qui est toujours aussi déficitaire que lors du précédent contrôle de la Cour, il y a dix ans.

L'ENSBA, qui est son propre éditeur, publie chaque année des écrits sur l'art (écrits d'artistes, beaux-arts - histoire, guide de l'étudiant en art, principes et théories de l'histoire de l'art), des catalogues (des élèves diplômés de l'école, d'expositions, etc.) et des documents à usage interne, en particulier la documentation pédagogique. Sans prétendre juger de la qualité scientifique des publications de l'ENSBA, force est de constater que leur diffusion est souvent des plus confidentielles et que cette activité, largement déficitaire et dont le coût complet n'est pas évalué, enregistre chaque année 100 000 € de pertes. Une meilleure diffusion des ouvrages, la réduction du nombre de publications, la coédition, la substitution du support numérique aux documents papier sont autant de pistes à explorer, à la fois pour améliorer les résultats commerciaux du pôle des éditions et pour réduire le coût d'une activité de toute façon connexe aux missions de l'ENSBA.

Pour la conception et l'organisation des expositions, des coopérations devraient être recherchées avec l'Institut national de l'histoire de l'art, la Bibliothèque nationale de France, le Louvre, le Musée d'Orsay, le Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou et d'autres partenaires, publics tels que le Palais de Tokyo ou le musée du Sénat, ou même privés telle que la Foire internationale d'art contemporain (FIAC).

## **5. Une gestion administrative déficiente**

L'absence d'un contrat de performance, d'un schéma directeur des travaux et d'une comptabilité analytique, le caractère embryonnaire des procédures de contrôle interne, les faiblesses des instruments de programmation et de suivi de ses activités, qu'il s'agisse du suivi de la scolarité et des carrières des étudiants, de la gestion des œuvres exposées ou du catalogage de la médiathèque, montrent à la fois les carences des tutelles et les difficultés de rationalisation et d'optimisation des choix de gestion auxquelles se heurte la direction de l'établissement.

S'agissant de la gestion des ressources humaines, la Cour relève que l'établissement a bien mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et redéfini les postes vacants mais qu'il ne s'est toujours pas doté des moyens de contrôler le temps de travail de ses agents. Elle constate que les mesures de titularisation envisagées sont susceptibles de concerner un effectif relativement important (45 à 47 personnes éligibles au bénéfice des dispositions de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012) et que l'ENSBA ne dispose pas d'outils de gestion des ressources humaines performants, notamment pour l'intégration du processus de paye.

Le rattachement direct des emplois rémunérés sur le programme 224 « Transmission des savoirs et démocratisation de la culture » (98 ETPT en LFI 2013), qui s'ajoutent aux 119 ETP pour les emplois rémunérés par l'établissement, irait dans le sens d'une responsabilisation et d'une autonomisation souhaitables de la direction de l'ENSBA. Il devrait être lié à la conclusion et à la mise en œuvre d'un contrat de performance et au développement des outils de gestion qui lui font aujourd'hui défaut.

Au-delà des insuffisances de gestion, la Cour constate le défaut d'orientations stratégiques dont pâtit l'ENSBA et que ne peut à lui seul corriger le futur contrat de performance de l'établissement (2013-2015), qu'il s'agisse de ses fonctions pédagogiques ou de ses missions patrimoniales. Une meilleure définition des fonctions pédagogiques impliquerait au préalable une réflexion d'ensemble sur les filières de l'enseignement supérieur artistique en liaison avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. La réalisation, dans de bonnes conditions, des missions appellerait un plan général de conservation des collections de l'ENSBA et sans doute des coopérations avec d'autres grands établissements du secteur culturel.

--o0o--

Je vous serais obligé de me faire connaître, dans le délai de deux mois prévu à l'article L. 143-5 du code des juridictions financières, la réponse que vous aurez donnée à la présente communication.

Je vous rappelle qu'en application de l'article L. 143-5 du code des juridictions financières, ce référé sera transmis, deux mois après vous avoir été envoyé, aux commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. Il sera accompagné de votre réponse dématérialisée<sup>2</sup>, sous votre signature personnelle exclusivement, si celle-ci est parvenue dans ce délai. À défaut, votre réponse sera transmise au Parlement dès réception par la Cour.

Dans le respect des secrets protégés par la loi, en application de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, la Cour des comptes pourra mettre en ligne sur son site internet le texte du présent référé, accompagné de votre réponse.



Didier MIGAUD

<sup>2</sup> à l'adresse électronique [greffepresidence@ccomptes.fr](mailto:greffepresidence@ccomptes.fr) sous deux formats : PDF comprenant la signature et Word.