



Évaluation des établissements  
Évaluation des formations

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE PAYSAGE VERSAILLES MARSEILLE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019**  
VAGUE E

Rapport publié le 19/09/2019

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Claire Parin, Présidente du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Le présent rapport a été conçu dans le cadre d'un processus d'évaluation conjoint aux départements d'évaluation des établissements et des formations du Hcéres. Afin de permettre un travail collégial et mutualisé, le comité d'experts a procédé à l'examen des deux versants : d'une part, l'établissement et sa stratégie institutionnelle et, d'autre part, les formations et les diplômes délivrés, en particulier ceux pour lesquels est sollicité le renouvellement de leur reconnaissance aux niveaux licence ou master.

De ce fait, le rapport comporte deux parties : la première traite de la stratégie institutionnelle, y compris celle de l'offre de formation, sa mise en œuvre et son inscription au sein de la trajectoire et du développement de l'établissement dans sa globalité ; la seconde, sous forme d'annexe, concerne l'analyse d'aspects spécifiques aux diplômes, à savoir les objectifs, les modalités et l'organisation pédagogiques de la formation ainsi que le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés.

## Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Sommaire .....   | 2  |
| Présentation de l'établissement .....  | 4  |
| 1 / Caractérisation des territoires.....   | 4  |
| 2 / Structuration de la coordination territoriale Université Paris Seine .....   | 4  |
| 3 / Caractérisation de l'établissement.....  | 5  |
| Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement et de l'offre de formation .....                    | 6  |
| 1 / Une identité de référence en pleine mutation.....  | 6  |
| 2 / La stratégie institutionnelle : un programme d'actions ambitieux aux répercussions multiples .....                                   | 8  |
| a / Le redéploiement des ressources existantes .....   | 8  |
| b/ La confortation de partenariats publics et privés.....  | 8  |
| La gouvernance et le pilotage de l'établissement et de l'offre de formations .....   | 9  |
| 1 / Une structure hiérarchisée aux articulations complexes.....  | 9  |
| 2 / Un engagement fort des organes décisionnels mais un manque de relais favorisant l'implication de la communauté d'établissement ..... | 10 |
| a/ Un effort notable pour actualiser l'appareil logistique .....   | 10 |
| b/ Une politique qualité qui reste à mettre en place .....   | 10 |
| c/ Une politique de communication à structurer et à développer.....  | 11 |
| 3/ De nombreux objectifs stratégiques mais peu de démarches et d'outils de pilotage pour les atteindre....                               | 11 |
| 4/ Ajouter l'approche prévisionnelle à la gestion opérationnelle .....   | 12 |
| a/ De la nécessité de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.....   | 12 |
| b/ Une situation financière assainie mais un modèle économique peu propice à fournir à l'école les moyens de ses ambitions.....          | 13 |
| c/ Les TICE étonnamment absentes du schéma directeur « Numérique » .....   | 14 |
| d/ Un patrimoine historique dégradé et des incertitudes sur le financement des travaux du Potager du Roi .....                           | 14 |
| La recherche et la formation .....   | 16 |
| 1 / Une évolution de la recherche s'appuyant sur des partenariats complémentaires.....   | 16 |
| 2 / La politique de formation tout au long de la vie : un système d'enseignement qui doit réussir sa mutation .....                      | 17 |
| a/ Une offre de formation diversifiée, centrée sur le projet de paysage, modèle des autres écoles .....                                  | 17 |
| b/ Une base de recrutement qui se réduit .....   | 18 |
| c/ Des diplômes d'établissement intéressants mais dont certains suscitent des interrogations .....                                       | 18 |
| d/ Un manque de certains outils qui impacte directement la formation .....   | 19 |
| 3 / Un lien à conforter entre recherche et formation .....   | 19 |

|  |    |
|--|----|
| a/ Le doctorat par le projet, un élément clé de l'interface enseignement-recherche encore à préciser.....  | 19 |
| b/ L'année post-DEP, un élément de la formation, de la recherche et de leur articulation à mieux définir ..  | 20 |
| 4/ La documentation : une composante essentielle de la politique d'établissement .....   | 20 |
| a/ Un centre de documentation qui cherche à optimiser son fonctionnement.....  | 20 |
| b/ Un fonds ancien bien conservé, avec un objectif de numérisation .....   | 21 |
| c/ Un archivage incomplet des travaux des étudiants .....  | 21 |
| d/ Un archivage en bonne voie des travaux des professionnels.....  | 21 |
| La réussite des étudiants .....  | 22 |
| 1 / Un accompagnement appréciable et perfectible.....  | 22 |
| 2/ Un cadre d'étude confortable favorisé par un site remarquable dont l'offre de service gagnerait à être complétée.....                                 | 22 |
| 3 / Une implication timide des étudiants à la gouvernance qui pourrait être dynamisée par la mise en place de dispositifs d'accompagnement des élus..... | 23 |
| La valorisation et la culture scientifique .....   | 23 |
| 1 / Un rythme soutenu en termes de publications et d'organisation de colloques .....   | 23 |
| 2 / Les sites de Versailles et de Marseille, vecteurs privilégiés pour promouvoir une culture du paysage .....   | 24 |
| Les relations européennes et internationales.....  | 25 |
| 1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur : des ambitions en cours de réalisation .....                | 25 |
| a/ Une volonté d'internationalisation intégrée au projet d'établissement.....  | 25 |
| b/ Un réseau d'échange actif et entretenu.....   | 25 |
| c/ Langues et communication comme pierre d'achoppement pour le rayonnement international.....  | 25 |
| d/ Une volonté institutionnelle limitée dans sa capacité de mise en œuvre .....  | 25 |
| Conclusion .....   | 27 |
| Poursuivre la mutation engagée en mobilisant toutes les forces vives autour des projets de l'établissement ..  | 27 |
| 1 / Les points forts .....   | 27 |
| 2 / Les points faibles .....   | 28 |
| 3 / Les recommandations .....  | 28 |
| Annexe : analyse d'aspects spécifiques au diplôme .....  | 29 |
| Diplôme d'État de paysagiste (DEP) .....   | 29 |
| Domaine 1 : objectifs de la formation et modalités pédagogiques.....   | 29 |
| Domaine 2 : organisation pédagogique de la formation.....  | 30 |
| Domaine 3 : suivi de l'insertion professionnelle des diplômés.....   | 31 |
| Conclusion.....  | 32 |
| Principaux points forts.....   | 32 |
| Principaux points faibles.....   | 32 |
| Analyse des perspectives et recommandations.....   | 32 |
| Liste des sigles.....  | 33 |
| Observations du directeur .....  | 35 |
| Organisation de l'évaluation .....   | 39 |

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation des territoires

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte 8 départements. Cette région compte 15 universités. Pour l'année 2017-2018, 707 000<sup>1</sup> étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 384 000 à l'université. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>2</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En Île-de-France, il existe sept coordinations territoriales<sup>3</sup> organisées sous forme de communautés d'universités et établissements (Comue) et une sous la forme d'association.

La région Provence-Alpes-Côte-D'azur (PACA) est composée de deux académies (Aix-Marseille et Nice) aux profils différents et comporte six départements. Elle compte quatre universités. Pour l'année 2012-2013, 155 847<sup>4</sup> étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur dont 101 056 à l'université. La région PACA est au quatrième rang des régions françaises en matière de dépenses en recherche et développement<sup>5</sup>. La région est au quatrième rang des régions françaises en matière de production scientifique et troisième au niveau des demandes de brevets européens (6,9 %). En région PACA, il existe deux coordinations territoriales organisées sous forme d'association.

## 2 / Structuration de la coordination territoriale Université Paris Seine

En novembre 2018, la Comue Université Paris Seine était composé de 14 membres : l'université de Cergy Pontoise (UCP) ; l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec) ; l'école internationale des sciences du traitement de l'information (Eisti) ; l'école nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (Ensea) ; l'Institut supérieur de mécanique de Paris (Supméca) ; l'école nationale supérieure d'arts de Cergy (Ensac) ; l'école nationale supérieure d'architecture de Versailles (Ensav) ; l'école nationale supérieure de paysage de Versailles (ENSPV) ; l'école de biologie industrielle (EBI) ; l'école d'électricité, de production et management industriel (Ecam-EPMI) ; l'école pratique de service social (EPSS) ; l'Institut libre d'éducation physique supérieur (Ileps) ; l'Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire (Isipca) ; l'Institut des techniques informatiques (Itescia).

Les établissements appartenant à la Comue accueillent, en 2018, 14 889 étudiants au niveau L et 17 041 étudiants au niveau M<sup>6</sup>. En 2018, les établissements de la Comue comprennent 2 055 enseignants et enseignants-chercheurs<sup>7</sup> permanents. Le CNRS est le seul organisme présent sur le site.

Dans le cadre des programmes investissements d'avenir (PIA), un projet « Initiatives science, innovation, territoires, économie » (I-Site) « Paris Seine Initiative » est déposé en 2016 et sélectionné en février 2017. Il regroupe, au-delà de la Comue, 4 établissements (UCP, Essec, Eisti et Ensea). L'ambition de l'initiative est de créer une « nouvelle université de recherche qui deviendra un *leader* mondial dans le domaine des sciences sociales et de la modélisation (sur le modèle de l'université d'Aalto ou de l'université de Warwick) »<sup>8</sup>. L'I-Site bénéficie d'une dotation consommable de 280 M€ qui généreront des intérêts annuels de 9 M€.

Pour le prochain contrat, une modification du site Paris Seine est amorcée avec la fusion prévue pour juillet 2019, de la Comue et de l'UCP formant un nouvel établissement expérimental<sup>9</sup>, intégrant l'Eisti comme composante. L'Essec serait l'école associée à ce nouvel établissement. Les autres établissements de la Comue seront également rattachés par des conventions d'association. Le nouvel établissement sera structuré sous la forme d'un collège universitaire – comprenant les premiers cycles et l'offre post-bac, et de cinq *graduate schools*.

<sup>1</sup> Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

<sup>2</sup> La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

<sup>3</sup> Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

<sup>4</sup> Source : Strater PACA 2016.

<sup>5</sup> Source : Strater 2016.

<sup>6</sup> Rapport d'autoévaluation de l'UPS.

<sup>7</sup> Rapport d'autoévaluation de l'UPS.

<sup>8</sup> Synthèse PIA du dossier d'autoévaluation de l'UPS.

<sup>9</sup> Le projet de loi « pour un État au service d'une société de confiance », adopté le 26 juin 2018 prévoit la possibilité pour les établissements d'enseignement supérieur d'expérimenter de nouveaux modes d'organisation et de regroupement.

### 3 / Caractérisation de l'établissement

Les origines de l'École nationale supérieure de paysage (ENSP) remontent à la création d'une chaire de l'art des parcs et jardins en 1874, au sein de l'École nationale d'horticulture, premier établissement créé par la jeune III<sup>ème</sup> République. Après la seconde guerre mondiale, cette chaire prend la forme d'une filière distincte de formation : la section paysage.

L'École nationale supérieure de paysage en reprend l'héritage, ainsi que celui du CNERP (Centre national d'études et de recherche sur le paysage) au moment de sa création en 1976, acquérant son autonomie juridique en 1994 à l'occasion du départ pour Angers de l'École nationale supérieure d'horticulture.

Aujourd'hui sous tutelle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation et co-tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, l'ENSP est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche.

Quatre missions lui sont conférées par son décret de création :

- l'enseignement supérieur et la recherche en paysage ;
- la gestion du Potager du Roi ;
- la valorisation du Potager du Roi ;
- la contribution au rayonnement de la profession de paysagiste.

L'école est implantée sur deux sites :

- Versailles (site principal) avec, comme lieu emblématique du patrimoine, le Potager du Roi, lieu d'expérimentation, de jardinage, d'expression plastique et de vie pour des étudiants qui y prennent la mesure de l'art d'un jardin remarquable. Au cœur du projet d'établissement qui vient d'être adopté, il développe de nouvelles interactions avec l'enseignement du projet, expérimentant des réponses aux attentes de la société en matière de jardinage agro-écologique et de démonstration et engage un schéma ambitieux de réhabilitation des infrastructures du jardin pour les 10 années à venir ;
- Marseille (site secondaire) : au début des années 1990, l'école s'est implantée à Marseille, grâce à un partenariat avec l'université de Provence et la Maison méditerranéenne des sciences de l'homme. Ouvrant ainsi une fenêtre sur la richesse et les enjeux des territoires méditerranéens, l'ENSP dispense à Marseille depuis 2010 le cycle complet d'études de paysagiste diplômé par le gouvernement (DPLG) et, depuis 2015, la formation conduisant au diplôme d'État de paysagiste (DEP), qui a succédé à celle de paysagiste DPLG. Aujourd'hui conforté par son implantation au sein du futur Institut méditerranéen de la ville et des territoires (IMVT), le site de Marseille élargit le potentiel de rayonnement de l'établissement.

En 2017-2018, l'ENSP comptait 241 élèves dont 60 en cycle DPLG et 181 en DEP, localisés pour 73 % d'entre eux sur le site de Versailles et 27 % sur le site de Marseille. A cela s'ajoutaient 11 étudiants en master Théorie et démarche de projet de paysage (TDPP), 10 étudiants en master Paysage Aménagement (PA) et 10 doctorants.

Les locaux du site de Versailles totalisent 11 000 m<sup>2</sup>, et ceux de Marseille 1 000 m<sup>2</sup>. Le Potager du Roi s'étend sur 9 hectares.

Le budget de fonctionnement de l'établissement 2019, qui n'est pas passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE), s'élève à 5,2 M€, dont 2,3 M€ de dépenses de personnel et 2,9 M€ de dépenses de fonctionnement. Le financement est assuré par 2 M€ de subventions d'État, par des autres subventions pour 1 M€, par des recettes propres à hauteur de 1,8 M€ et par 0,4 M€ de reprise sur amortissement. Le fonds de roulement est de 178 jours en 2017.

### 4/ Les grands axes de l'évaluation

A la suite d'un premier travail exploratoire portant notamment sur le rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE), le comité d'experts a déterminé un certain nombre d'axes d'analyse, en lien avec le référentiel d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, qui ont été privilégiés lors des échanges au cours de la visite de l'établissement et ont servi de fil rouge tout au long de l'évaluation :

- l'évolution de l'identité de l'école, son positionnement par rapport aux autres établissements d'enseignement supérieur du paysage et les enjeux d'ancrage territorial spécifiques ;
- le positionnement et le rayonnement à l'international de l'établissement ;
- l'évolution du modèle économique au regard des partenariats, les modalités de mise en œuvre des axes stratégiques et du projet d'établissement et l'adéquation avec les moyens disponibles ;
- le rôle des étudiants au sein de l'établissement et des formations et le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés.

## Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement et de l'offre de formation

### 1 / Une identité de référence en pleine mutation

L'ENSP est placée sous la tutelle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation et la cotutelle du ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation. L'ENP-INSA Centre-Val de Loire dépend du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, et les Ensap de Bordeaux et de Lille sont placées sous la tutelle du ministère de la culture et la cotutelle du ministère de l'enseignement supérieur de la recherche, et de l'innovation.

Par son histoire institutionnelle, par sa taille et sa localisation prestigieuse, par sa tutelle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation, l'ENSP concilie le paradoxe de posséder dans l'enseignement supérieur un positionnement à la fois atypique et de référence.

L'établissement revendique une identité singulière fondée sur la valorisation de l'héritage et de l'innovation au service de la formation de paysagistes concepteurs en capacité d'anticiper les mutations environnementales, économiques et sociales qui marquent notre temps et de les accompagner en créant des « espaces à vivre »<sup>10</sup>. La volonté de dépasser les contradictions apparentes entre innovation scientifique et technique et approche culturaliste et patrimoniale du projet est présentée comme un invariant dans l'histoire de l'ENSP par sa direction<sup>11</sup>. En charge de plusieurs missions<sup>12</sup>, d'enseignement supérieur et de recherche en paysage, de rayonnement de la profession de paysagiste, et d'assurer la gestion et la valorisation d'un lieu hautement symbolique de la maîtrise de l'art des jardins, le Potager du Roi, l'école se définit à la fois comme le réceptacle des valeurs de la discipline et comme un « incubateur » propice à l'expérimentation et à la production de nouveaux savoirs. Ces valeurs sont largement partagées et constituent un facteur de cohésion au sein de l'établissement<sup>13</sup> même si elles ne sont pas appréhendées d'emblée par d'autres usagers du site. L'établissement a su établir des liens durables avec la profession et son rôle est reconnu et apprécié par les collectivités territoriales des territoires où elle est implantée et qui bénéficient de ses expertises dans le cadre des ateliers pédagogiques régionaux (APR).

Depuis 2015, suivant les recommandations du rapport de l'AERES, la direction de l'école a engagé une réflexion globale sur la stratégie à adopter et les actions à mener pour assurer ses différentes missions en tenant compte, d'une part, de mutations sociétales qui ont une répercussion directe sur la formation dans le domaine du paysage, et d'autre part, des évolutions rapides du contexte académique. Cette réflexion, qui prend acte de la forte imbrication des missions assurées par l'établissement, a été menée de façon « incrémentale » en concertation avec les différents acteurs concernés. Les orientations retenues dans le cadre du projet d'établissement recueillent le soutien du conseil d'administration (CA) et de la tutelle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation. Celui-ci précise toutefois que le redéploiement de l'enseignement et de la recherche devra se faire à moyens constants et parvenir à une augmentation des effectifs étudiants<sup>14</sup>. Les personnels de l'école adhèrent globalement à ce projet, même si un certain nombre d'agents font état d'un sentiment d'isolement et de vulnérabilité liés à une difficulté à se situer face aux changements qui affectent la structure<sup>15</sup>.

---

<sup>10</sup> Déclaration des axes stratégiques.

<sup>11</sup> Projet d'établissement.

<sup>12</sup> Statuts de l'ENSP.

<sup>13</sup> cf. entretiens avec les acteurs lors de la visite les 13 et 14 février 2019.

<sup>14</sup> cf. entretien avec la tutelle le 13 février 2019.

<sup>15</sup> cf. entretiens avec les acteurs lors de la visite les 13 et 14 février 2019.

Les récentes évolutions du contexte académique ont conduit l'ENSP à modifier profondément son offre de formation et à restructurer la recherche, tout en cherchant à rester fidèle à ses fondamentaux. Confrontée à des changements intervenant concomitamment au niveau national et au niveau régional, l'établissement a fait des choix ambitieux dans le but de maintenir et de confirmer sa réputation d'excellence.

Une évolution majeure du contexte national est liée à la réforme des études de paysages introduite par le décret 2014-1400 du 24 novembre 2014 et les arrêtés du 9 janvier 2015, instaurant un diplôme national de paysagiste valant grade de master, le DEP, et faisant passer la durée de la formation initiale en paysage de 4 à 3 ans après une admission des étudiants à Bac+2. Elle a autorisé les quatre établissements à ouvrir des cycles préparatoires, mais il faut souligner qu'elle n'instaure pas de diplôme valant grade de licence.

La mise en place de la réforme est intervenue à l'ENSP à la rentrée 2015, et l'établissement a délivré les premiers DEP en 2018. Dans le même temps, il a maintenu la délivrance de ses diplômes en formation continue et sa participation aux programmes de master TDPP et PA. Il s'est par ailleurs fortement investi dans la construction d'un troisième cycle de spécialisation professionnelle et dans la confortation d'une filière au sein de l'école doctorale (ED) Abies.

En termes de politique de site, l'ENSP a souhaité conserver des liens avec le groupement Paris-Saclay, à travers sa participation au réseau Agreenium et l'inscription de doctorants à l'ED Abies. Au cours de la période de référence, l'école a également fait le choix de collaborer étroitement avec la Comue Paris Seine dont elle partage les orientations concernant l'ouverture sur la professionnalisation et la collaboration avec les acteurs socio-économiques, avec un accent mis sur l'interdisciplinarité, le développement de la formation en alternance et la formation continue dans tous les champs disciplinaires sur le modèle de l'université d'Aalto. Dans ce cadre, l'ENSP a eu une forte implication dans le PIA 3 Initiatives, science, innovation, territoires, économie et, partie prenante dans la création d'un nouvel établissement regroupant l'université de Cergy et la Comue Paris Seine, elle s'est engagée dans la mise en place d'une école universitaire de recherche (EUR) Humanités, création et patrimoine avec l'Ensav et L'Ensac. Un objectif commun aux trois établissements est de mettre en place une filière doctorale « par le projet ».

Sur le site de Marseille, l'ENSP est rentrée dans une phase de préfiguration de l'IMVT dont l'ouverture est prévue à l'horizon 2022 avec ses deux partenaires, l'Ensa Marseille et l'Institut d'urbanisme et d'aménagement régional d'Aix-Marseille (IUAR).

La mise en place du cycle DEP a soulevé un certain nombre de difficultés qui amènent l'établissement à se questionner sur plusieurs points à l'heure actuelle. Une première difficulté est liée à la petite taille de l'établissement et à l'énergie qu'il doit dépenser pour peser au niveau de la gouvernance des regroupements universitaires. Un autre sujet de préoccupation est lié à la diminution des candidatures au concours d'entrée. A noter de plus qu'une concurrence accrue concernant le recrutement des étudiants se fait jour avec les autres établissements d'enseignement supérieur en paysage. En effet, dès 2017, de nouvelles voies d'accès à la formation en paysage se sont ouvertes à la faveur de la création de cycles préparatoires dans les Ensap, remettant en cause l'attractivité du concours national de paysage commun à Bac+2 et la possibilité, pour l'ENSP Versailles-Marseille, de drainer vers elle les étudiants ayant obtenu les meilleurs résultats au concours. L'ouverture d'une voie d'intégration à l'école sur dossier à Bac+3 et la mise en place d'un cycle préparatoire interdisciplinaire dans le cadre de la Comue sont des pistes étudiées par l'ENSP pour élargir sa propre base de recrutement et s'inscrire dans une trajectoire pluriannuelle d'augmentation d'effectifs conformément aux demandes du ministère de l'agriculture. Enfin, à noter qu'une difficulté est rencontrée par l'établissement pour réinjecter certains contenus d'enseignement dans le nouveau format des études en 3 ans. Notamment, les APR, qui jouaient un rôle essentiel tant au niveau de la professionnalisation des jeunes diplômés qu'au niveau de l'ancrage territorial de l'établissement, ne peuvent pas s'inscrire dans le cycle DEP et doivent être repositionnés en cycle post-DEP.

Le positionnement de l'ENSP au cours du dernier quadriennal témoigne d'un effort de vigilance et de clairvoyance au regard des évolutions en cours dans le milieu académique, doublé d'une volonté d'anticipation. L'établissement entend réaffirmer clairement son identité de référence sur l'échiquier des formations en paysage en se saisissant des opportunités de développement offertes dans le cadre des regroupements universitaires sur les sites de Versailles et de Marseille.

**Le comité invite l'ENSP à poursuivre son ouverture sur le paysage universitaire des territoires. Pour conserver son identité au cours de cette phase de mutation, le comité engage l'école à être attentive au maintien d'une cohérence dans l'exercice de ses différentes missions, et à se donner les moyens de valoriser sa singularité en termes de contenu disciplinaire et d'expertise dans les groupements auxquels elle participe.**



## 2 / La stratégie institutionnelle : un programme d'actions ambitieux aux répercussions multiples

### *a / Le redéploiement des ressources existantes*

Les objectifs et les plans d'actions mis en œuvre dans le cadre du projet d'établissement concernent l'ensemble des missions qui lui sont dévolues et visent à créer de nouvelles synergies à partir de ses ressources propres.

La stratégie adoptée pour conforter l'architecture des formations vise à sensibiliser les étudiants aux enjeux liés à la transition écologique et sociétale au niveau du DEP et à développer des enseignements à caractère professionnalisant sur la question de l'énergie, de l'eau, des sols, etc dans le cadre du cycle post-DEP. Elle s'appuie sur le redéploiement des APR et mise sur le développement d'une accroche internationale basée sur le réseau d'écoles européennes mis en place au cours des dernières années dans le cadre du programme EMiLA<sup>16</sup> et l'inscription de l'école dans le domaine méditerranéen. Le faible nombre d'étudiants inscrits dans un parcours à vocation professionnelle de post-master mise en place à Versailles à la rentrée 2018-2019 montre toutefois qu'il subsiste un décalage entre cette nouvelle offre à caractère hautement spécialisée et les attentes des étudiants de garder un profil généraliste et de ne pas être enfermés dans une spécialité, et qu'un temps d'adaptation est à prévoir pour que le programme de post-DEP prenne son rythme de croisière. A noter par ailleurs que le développement des formations dans des domaines opérationnels de pointe est tributaire de l'inscription de l'établissement dans des réseaux de recherche internationaux.

L'amplification de l'ancrage de la recherche et de la création est posée comme une priorité dans le projet d'établissement qui prône notamment le maintien et la mise en convergence des foyers de recherche et d'expérimentation que sont le laboratoire de recherche en projet de paysage (Larep), les programmes de recherche territoriaux, les chaires thématiques et les résidences au sein de la Villa Le Nôtre. La recherche par le projet est présentée comme un « fil rouge » potentiel entre ces différents volets, et constitue l'objet du parcours doctoral inter-établissement envisagé dans le cadre de l'EUR Humanités, création et patrimoines. Enfin, la mise en valeur des collections patrimoniales, le développement des publications et l'organisation d'événements phares dans le cadre du Potager du Roi constituent autant d'opportunités structurantes en termes de recherche et de création qui font partie comme telles des priorités de l'établissement.

Si cet ensemble d'actions et d'initiatives peut de fait constituer un terreau favorable à l'émergence de synergies de recherche, notons que l'établissement ne fait pas état de modalités particulières pour favoriser l'élaboration d'une doctrine commune concernant la recherche par le projet de paysage. **Le comité recommande qu'un cadre propice à l'échange sur ces sujets entre les enseignants-chercheurs relevant des différents départements et les étudiants puisse être mis en place rapidement.**

En 2015, suite à la mise en cause de la viabilité du site de Marseille par un audit de la Cour des comptes invoquant notamment le poids trop lourd des coûts de fonctionnement supportés par la structure-mère, le ministre de l'agriculture a confirmé cette position et invité l'ENSP à abandonner le site de Marseille à quelques mois de la confirmation de l'inscription de l'IMVT dans le CPER. S'en est suivie une période de crise au cours de laquelle le CA, les membres de la communauté d'établissement et de nombreux partenaires se sont mobilisés pour maintenir le site de Marseille. La tutelle a finalement avalisé la mise en place d'un DEP (2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> années) sur ce site, accessible après une 1<sup>ère</sup> année de DEP effectuée à Versailles ou selon une procédure d'admission sur titre. Au-delà de la valorisation de l'ancrage de la structure marseillaise dans le territoire de la métropole et de la région, l'établissement a pour ambition de développer des partenariats avec les acteurs publics investis dans les problématiques urbaines et paysagères à l'échelle du bassin méditerranéen et de mettre en place à court terme une chaire Eau et paysage.

A noter toutefois que si le recrutement des étudiants se heurte à des difficultés dans la configuration actuelle du cursus, la mise en place prochaine de l'IMVT est susceptible de générer une attractivité accrue de la filière marseillaise, notamment à travers le redéploiement des APR sur une base interdisciplinaire.

### *b/ La confortation de partenariats publics et privés*

---

<sup>16</sup> EMiLA : European Master in Landscape Architecture, intégrant l'ENSP (*Leading house*), Amsterdam Academy of Architecture, Amsterdam University of Arts, Universitat Politècnica de Catalunya, Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona, Escola Superior d'Agricultura de Barcelona, University Court of the University of Edinburgh, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover.

L'établissement a démontré une capacité remarquable à impliquer dans la durée, de façon quasi « fusionnelle », les différentes échelles de collectivités territoriales, que cela soit sur les sites de Versailles ou de Marseille où villes, conseils départementaux, conseils régionaux participent activement aux destinées de l'établissement à travers leur représentation au CA, la signature de conventions APR et des subventions d'investissement. Le mécénat privé est par ailleurs mobilisé efficacement pour promouvoir et perpétuer la réputation d'excellence de l'école à travers l'organisation d'événements prestigieux comme la prochaine biennale d'architecture et de paysage ou l'accueil d'artistes et chercheurs dans le cadre de la Villa Le Nôtre. Au cours du dernier quadriennal, l'objectif de l'ENSP a été de faire du partenariat avec les acteurs économiques et territoriaux un levier d'innovation et un élément moteur du modèle économique, tant au niveau financier qu'au niveau de l'accompagnement-insertion des étudiants à travers la création de chaires thématiques financées par des entreprises dont la mise en place est soutenue par la tutelle et par les ministères concernés. De façon significative, la chaire d'entreprises Paysage et Energie, financée par RTE (Réseau de transport d'électricité), a été inaugurée par la ministre de l'écologie et confirme la vocation de l'ENSP comme lieu d'expérimentation et d'incubation sur les enjeux paysagers émergents.

Le développement des chaires thématiques témoigne du dynamisme de l'établissement et de sa volonté d'ouvrir l'enseignement et la recherche à des enjeux majeurs au regard du développement soutenable des territoires. Il convient toutefois de souligner que sur ces questions, les entreprises et les collectivités territoriales n'ont pas les mêmes intérêts et n'obéissent pas aux mêmes logiques. Or, les trajectoires partenariales engagées par l'établissement s'inscrivant à la fois dans ces deux registres, il existe un risque de confusion et de contradiction entre la finalité d'expertise et la finalité d'aide à la décision d'intérêt public assignée aux recherches et aux expérimentations réalisées dans ce nouveau cadre.

La mise en œuvre du plan de développement du Potager du Roi prônée par le projet d'établissement repose également sur un partenariat public-privé motivé par la lourdeur des coûts de fonctionnement et d'investissement induits. Il est important de noter que l'introduction de financements privés dans le projet n'est pas neutre au regard des objectifs présidant à la conservation et la valorisation de ce site patrimonial d'intérêt national. **Le comité recommande une mise à plat du rôle et des différentes fonctions du site avec les différents acteurs concernés afin d'établir un cadre partenarial pérenne.**

Le projet d'établissement qui sert de guide au développement actuel et futur de l'établissement a le mérite de poser des axes stratégiques clairs et cohérents avec des valeurs et des atouts qui ont été identifiés et formulés. Il fixe des objectifs ambitieux qui demandent à être déclinés selon un phasage compatible avec une évolution réaliste des moyens humains et financiers à disposition de l'école. Les dispositions prises pour réorienter l'enseignement et la recherche vers des cibles nouvelles et le développement des partenariats extérieurs sont susceptibles de modifier sensiblement la vocation de l'établissement sur le moyen et long termes et leurs conséquences sur l'exercice des métiers du paysage et les modes d'apprentissage du projet de paysage sont multiples. Ces aspects gagneraient à être explicités et débattus avec l'ensemble des acteurs concernés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement, afin de donner une assise durable au programme d'actions engagé à ce jour. **Le comité recommande qu'une commission regroupant enseignants, étudiants et personnel administratif puisse faire le suivi quantitatif et qualitatif des chaires d'entreprise, par un bilan périodique, afin d'assurer une vigilance entre les attendus de la formation et de la recherche de l'établissement et les objectifs partenariaux des entreprises.**

## La gouvernance et le pilotage de l'établissement et de l'offre de formations

### 1 / Une structure hiérarchisée aux articulations complexes

L'ENSP est un établissement public administratif, administré par un CA et dirigé par un directeur. Le CA compte 32 membres. Outre des représentants des tutelles, il inclut des représentants des collectivités territoriales du site versaillais et des personnalités qualifiées du monde de la culture et du paysage dont le directeur de l'Ensac. Il se réunit trois fois par an avec un bon niveau de participation de ses différents membres.

Depuis 2012<sup>17</sup>, trois conseils consultatifs forment les instances de l'établissement : un conseil scientifique ; un conseil de l'enseignement et de la vie étudiante ; un conseil des enseignants. Les conseils consultatifs tiennent

<sup>17</sup> cf. décret n°2011-755 du 27 juin 2011.

des réunions préparatoires aux réunions du CA. Compte tenu de la taille limitée de l'établissement, avec l'ensemble des représentants dans les organes de l'école dont le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), le comité technique (CT) et la commission consultative des personnels contractuels, c'est presque la moitié de la communauté de travail qui est impliquée dans au moins l'une de ces instances. La communauté enseignante est en particulier très sollicitée par le fonctionnement des conseils consultatifs, et un désengagement de sa part se fait jour dans les réunions du conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE)<sup>18</sup>.

L'organigramme de l'établissement a évolué récemment et comprend quatre blocs principaux dépendants de la direction, dont un bloc formation comprenant 4 entités : une direction de l'enseignement et de la vie étudiante, une direction de la formation permanente, et deux groupes d'enseignants regroupant respectivement les responsables des cycles et parcours et les responsables de cinq champs disciplinaires constitués en départements. A noter que la structuration par département fixée par le code rural se superposant aujourd'hui à l'organisation par cycles et par parcours introduite par la réforme, les missions de coordination confiées aux enseignants se démultiplient et induisent des articulations complexes avec les instances consultatives. **Il conviendrait donc de repenser le fonctionnement des instances consultatives de sorte qu'il soit plus fluide et mieux articulé à la nouvelle architecture des enseignements afin de relayer plus efficacement les avis et propositions émanant des étudiants, des enseignants, des chercheurs et des personnels administratifs concernant la mise en œuvre du projet d'établissement.**

Il convient de souligner, par ailleurs, qu'à ce stade, si des partenariats ont été engagés avec d'autres établissements, tant sur le site de Versailles que celui de Marseille, pour développer des cycles de niveaux master et post-master dans des cadres communs, l'ENSP ne précise pas de quelle manière elle envisage d'articuler ses propres instances avec celles prévues pour assurer l'organisation et la gestion des groupements. On note en particulier que depuis la refonte du site de Marseille, un responsable de site a été nommé sur place, en charge de la coordination pédagogique, des partenariats, et la réorganisation des fonctions administratives<sup>19</sup>, mais que les textes en vigueur ne prévoient pas de représentation contractuelle de la structure marseillaise dans les différents conseils de l'établissement. **La présence de représentants de la structure marseillaise dans les instances apparaît cependant indispensable pour assurer la pleine participation de l'établissement au processus de préfiguration de l'IMVT et le comité encourage l'établissement à poursuivre l'effort qu'il a engagé dans ce sens.**

## 2 / Un engagement fort des organes décisionnels mais un manque de relais favorisant l'implication de la communauté d'établissement

### *a/ Un effort notable pour actualiser l'appareil logistique*

Au cours de la période de référence, la direction a procédé à plusieurs remaniements de l'organigramme afin d'accompagner les axes stratégiques actés par les instances. Un service transversal aux différentes missions de l'établissement, rattaché au secrétariat général, a notamment été mis en place afin de mieux assurer l'accueil de l'ensemble des usagers du site<sup>20</sup>. Une mission mécénat et partenariat a été créée pour rechercher les fonds nécessaires à l'accompagnement des projets de l'établissement. Elle est assurée par une directrice qui a également autorité sur l'équipe chargée de la communication.

Les secrétariats pédagogiques des départements ont été regroupés dans un bureau de la scolarité comprenant des assistantes pédagogiques rattachées à un ou des cursus de formation. Cette adaptation des ressources logistiques à la nouvelle architecture des programmes est de nature à faciliter la montée en régime du cycle post-DEP qui est un axe fort de la stratégie de l'établissement.

**Le comité encourage l'école à poursuivre cet effort et souligne, que dans la perspective d'une refonte du mode de fonctionnement des instances consultatives, leurs besoins en termes de fonctionnement et de coordination seront pris en charge en lien avec les secrétariats des bureaux de la scolarité, de la formation continue et de la recherche.**

### *b/ Une politique qualité qui reste à mettre en place*

---

<sup>18</sup> RAE, p. 13.

<sup>19</sup> RAE, p. 14.

<sup>20</sup> RAE, p.13.

La précédente évaluation de l'AERES relevait l'absence de politique qualité prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats, ainsi que la mise en œuvre des actions correctrices. Il est noté dans le RAE - qui a suivi la mise en place du projet d'établissement et en présente une analyse sous forme de bilans -, que ce manque n'a pas été comblé au cours de la période de référence, mais que la direction de l'établissement a mis en place plusieurs dispositifs destinés à favoriser l'échange avec les personnels et les étudiants dans les décisions concernant le fonctionnement de l'établissement<sup>21</sup>. Figurent notamment parmi ces mesures l'examen systématique des décisions prises par l'établissement au début du CTE et le CHSCT, la tenue à un rythme trimestriel de cafés étudiants permettant de débattre des difficultés ou les problèmes posés au quotidien, ou encore l'instauration d'un dialogue élargi entre représentants des étudiants et enseignants dans le cadre des commissions semestrielles dédiés à la validation des parcours.

Bien que de petite taille, l'ENSP se trouve en charge de missions impliquant des personnels de profils variés et s'est engagée récemment dans des projets nombreux et ambitieux qui requièrent l'adhésion et l'implication de toute la communauté d'établissement. **Le comité recommande que l'ensemble des personnels, des étudiants et des structures internes puissent avoir accès à un référentiel commun dans lequel seront précisés, pour chaque domaine d'activité, les objectifs et l'état d'avancement des programmes ainsi que les indicateurs présidant à leur pilotage et à leur évaluation.**

### *c/ Une politique de communication à structurer et à développer*

Un manque de communication institutionnelle interne a été évoqué par un certain nombre de personnels et d'étudiants<sup>22</sup>. Or, elle est décrite comme d'autant plus nécessaire qu'il existe deux sites et que les personnels de Versailles sont dispersés sur un site étendu.

C'est particulièrement le cas pour les restructurations liées à la mise en place des nouveaux programmes de DEP et post-DEP. Au-delà du développement de systèmes d'information adéquats, il est à noter que l'amélioration de la communication interne est tributaire de la redynamisation des instances consultatives et la mise en place d'une politique qualité.

Compte tenu de sa vocation et la nature de ses missions, l'établissement a poursuivi une politique de communication externe autour de ses différents domaines d'activité, dont la cohérence avait été soulignée dans la précédente évaluation de l'AERES. Cependant, au cours du dernier quadriennal, l'équipe en charge de la communication a connu une diminution temporairement non compensée de ses effectifs qui a eu des répercussions sur l'ensemble des supports de communication externe<sup>23</sup>. Une réorganisation et un renforcement des moyens du service sont intervenus en 2017 et la situation devrait sensiblement s'améliorer avec la montée en régime de la mission mécénat et partenariat qui a été créée en 2018.

**Selon le comité, les changements intervenus récemment au niveau de l'offre nationale en formation dans le domaine du paysage nécessitent que l'école adopte une stratégie de communication plus offensive de manière à renforcer son attractivité. Parallèlement à la promotion du site par des activités et des événements, il est par ailleurs indispensable que le caractère singulier et innovant du projet de formation soit rendu visible à l'extérieur de l'établissement, ce qui implique notamment l'actualisation et le redéploiement du site Internet.**

## 3/ De nombreux objectifs stratégiques mais peu de démarches et d'outils de pilotage pour les atteindre

L'évaluation réalisée par l'AERES en 2014 soulignait les carences existant à l'époque dans le domaine du pilotage. La démarche engagée par l'école pour se doter d'une stratégie comprend à juste titre des schémas directeurs (Potager du Roi, immobilier, informatique) et des plans d'action détaillés qui constituent les premiers éléments du pilotage. Mais l'école n'est pas allée jusqu'au bout de cette logique pour le moment. Ainsi, font défaut aujourd'hui les outils opérationnels du pilotage que sont la désignation de responsables par action, les indicateurs de suivi, les tableaux de bord par domaine, et d'une manière générale la gestion prévisionnelle des fonctions-clés de l'établissement.

Cette carence est d'autant plus incompréhensible que, d'une part, l'école a fait l'effort remarquable d'aller au-delà d'un projet d'établissement et d'axes stratégiques généraux, nombreux et ambitieux et que, d'autre part, certains outils existent et ne sont pas utilisés. A titre d'exemple, on observe que, sous l'impulsion de la

<sup>21</sup> RAE, p.14.

<sup>22</sup> cf. entretiens avec les acteurs lors de la visite les 13 et 14 février 2019.

<sup>23</sup> RAE, p. 15.

tutelle, l'établissement dispose d'un outil de comptabilité analytique. Le RAE souligne que son « intérêt est pour l'instant méthodologique » et que « son usage en termes de pilotage reste réduit<sup>24</sup>. Il est vrai qu'il n'est pas lié au système d'information financier et qu'il suppose des retraitements sous tableur Excel chronophages pour les services financiers. Mais ce travail est accompli et il permet de connaître les coûts de revient complets des secteurs d'activité (Potager du Roi, formations). Il montre par exemple que l'activité de formation continue est très largement déficitaire en coûts complets alors qu'il s'agit d'une activité marchande ayant vocation à s'autofinancer.

On peut dès lors s'étonner que cet outil ne soit pas davantage partagé. A cet égard, les entretiens menés sur site ont confirmé les termes employés par le RAE et n'ont pas montré d'intention affirmée d'en faire un véritable outil d'aide à la décision, alors que la tutelle a acté le recrutement d'un responsable du contrôle de gestion par reconfiguration d'un emploi existant. Dans le même temps, la gestion des ressources humaines n'est pas intégrée dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

D'une manière générale, on observe des difficultés à mettre en place des procédures. Les témoignages reçus sur site évoquent une « culture de l'oral » qui trouve notamment sa source dans l'histoire et la taille de l'établissement. L'arrivée, déjà effective ou proche, de nouveaux cadres administratifs (ressources humaines, gestion financière, contrôle de gestion, patrimoine) est susceptible de constituer une opportunité de s'élever au-dessus de la gestion opérationnelle, de mieux formaliser les procédures et de renforcer la gestion prévisionnelle.

**Pour le comité, une politique davantage volontariste s'impose de la part de l'établissement pour donner une légitimité, et dès lors une possibilité d'aboutir, à cette nouvelle approche du pilotage et de mise en place des procédures. En outre, le comité recommande que la réflexion collective ayant abouti à des choix stratégiques aujourd'hui validés par les instances soit confortée par la désignation de responsables clairement identifiés pour chacun des objectifs et par la mise en place d'outils de suivi et d'aide à la décision.**

## 4/ Ajouter l'approche prévisionnelle à la gestion opérationnelle

### *a/ De la nécessité de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences*

Le projet d'établissement de l'ENSP accorde peu de place aux problématiques des ressources humaines en lien avec ses axes stratégiques. Ce constat est d'autant plus surprenant qu'une vingtaine d'emplois (20 % des effectifs) vont se libérer dans les cinq ans à venir du fait des départs à la retraite<sup>25</sup>.

Il est regrettable qu'il n'y ait pas, chaque année, une campagne d'emplois menée à partir de besoins prévisionnels en emplois et compétences préalablement déterminés et validée par les différentes instances sans omettre le CT.

Dans l'immédiat, le service des ressources humaines assure prioritairement la gestion opérationnelle de la centaine de personnels affectés dans l'établissement. Pour l'exercice 2019<sup>26</sup>, 34 emplois sont imputés sur le budget de l'établissement et 62 emplois ne l'impactent pas (pour l'essentiel des fonctionnaires ou contractuels sur budget État). En outre, près de 600 k€ sont destinés à payer des vacances d'enseignement. Le dernier bilan social, dont on peut déplorer le peu de consistance puisqu'il ne permet pas de trouver des informations basiques (par exemple, effectifs par types de fonctions : enseignants, administratifs, ingénieurs et techniciens, etc.), fait état d'un personnel à 60 % féminin et dont la moyenne d'âge est de 49 ans.

Parmi les actions qui peinent à aboutir figurent la généralisation des fiches de fonction, la tenue des entretiens annuels qui n'existent que pour 80 % des personnels concernés. En raison de la faiblesse du budget disponible (5 000 € annuels), il n'y a pas de plan de formation car les actions sont quasiment limitées aux stages d'adaptation à l'emploi. A cet égard, les personnels ont regretté, lors des entretiens sur site, le manque de formations prises en charge par l'établissement, le peu de soutien de l'institution pour promouvoir les personnels et l'absence de publication en interne des postes qui se libèrent. En matière de gestion, une évolution programmée concerne la paie à façon, qui sera prochainement mise en place, ce qui permet notamment de redéployer un emploi.

---

<sup>24</sup> RAE, p. 20.

<sup>25</sup> Bilan social 2017 pp. 4 et 5.

<sup>26</sup> Budget initial 2019 – tableau 1 des autorisations d'emplois.

S'agissant du climat social, il est décrit actuellement comme paisible. Le dialogue social est principalement conduit dans des relations informelles avec la direction de l'établissement qui est décrite comme très accessible et à l'écoute. La taille de l'établissement facilite, en effet, ce type de relations.

**Le comité recommande qu'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences soit mise en place pour aider l'école à piloter son évolution. Elle pourrait être utilement inscrite dans les projets phares de l'établissement, au service de ses axes stratégiques, et conduite sous forme de démarche projet transverse impliquant l'ensemble des catégories d'acteurs et les instances.**

*b/ Une situation financière assainie mais un modèle économique peu propice à fournir à l'école les moyens de ses ambitions*

La situation financière actuelle de l'école est satisfaisante avec des indicateurs (fonds de roulement, trésorerie, besoin en fonds de roulement) ne révélant aucune source d'inquiétude. L'école a ainsi tourné le dos à une période délicate d'exercices déficitaires successifs, en prévision et en exécution. Les mesures prises ont permis de revenir à l'équilibre budgétaire mais au prix de réductions de crédits en fonctionnement matériel et en vacances qui limitent fortement certaines actions (formation continue des personnels par exemple, entretien des locaux, achats de fournitures ou matériels d'enseignement).

Le budget de fonctionnement de l'école<sup>27</sup> (crédits de paiement) s'élève en 2019 à 2,3 M€ pour le personnel et 2,36 M€ pour le fonctionnement matériel. Le budget d'investissement est très élevé, proportionnellement au fonctionnement, puisqu'il atteint 2,6 M€, en raison de l'importance des travaux immobiliers programmés sur cette période (2,45 M€). L'État est le principal contributeur, au travers d'une subvention pour charges de service public stable (1,6 M€) et d'une masse salariale de 4,2 M€ prise en charge directement sur son budget (agents de l'État). S'ajoutent les subventions pour travaux qui impactent très fortement l'équilibre financier dans la mesure où le rythme de versement des subventions fléchées ne correspond pas à celui de la réalisation des opérations. Ainsi, le solde budgétaire (différence entre recettes « encaissées » et dépenses « décaissées ») atteint un déficit de 1,8 M€. Les recettes propres (non fléchées, c'est-à-dire non dédiées à une opération identifiée) sont évaluées à 1,4 M€, en diminution de 330 k€ par rapport au budget initial 2018 et quasi équivalentes à celles constatées au compte financier 2017. Ce poste, qui a atteint son apogée en 2015<sup>28</sup>, connaît depuis lors un affaissement durable (le Potager du Roi passant entre 2015 et 2017 de 321 k€ à 272 k€, formation continue de 460 k€ à 387 k€). La fondation, qui est gérée comme il se doit en budget annexe, représente en 2019 une recette de 50 k€ consacrée pour plus de la moitié à des salaires.

Compte tenu de ces différents éléments, en particulier des ambitieux projets de l'établissement, on pourrait s'attendre à un dialogue de gestion volontaire, qui s'attache à la fois à fixer des objectifs d'activité (et de recettes) aux différents secteurs et responsables, et à discuter les moyens pouvant être attribués. Or, la procédure de préparation budgétaire ne comporte pas de lettre de cadrage pluriannuel validée par le CA pour fixer un cap en cohérence avec les objectifs stratégiques de développement. Le dialogue de gestion se résume assez classiquement à des discussions entre la direction et les responsables de pôles d'activité permettant d'aboutir à des niveaux de crédits ouverts garants de l'équilibre budgétaire.

Pourtant, l'école profite d'une situation rare parmi les établissements d'enseignement supérieur. N'étant pas passée aux RCE, elle ne souffre pas de l'augmentation de masse salariale due au glissement vieillesse technicité (GVT) et à la mise en œuvre des mesures de revalorisation salariale prévues par le plan « Parcours professionnels, carrières et rémunérations » applicable aux fonctionnaires (PPCR). En outre, l'État ayant à tout le moins maintenu son soutien financier, tout euro de recette supplémentaire peut être mobilisé pour les projets de l'école.

Le service des affaires financières, qui compte trois personnels affectés et bénéficie ponctuellement d'un renfort, a contribué à l'assainissement de la situation financière par une gestion rigoureuse. Il produit des fiches de calcul de coûts de revient par secteur d'activité selon le référentiel national qui, comme il a été évoqué précédemment, ne sont pas totalement exploitées. Il travaille en collaboration efficace avec l'agence comptable. La mise en place de la nouvelle gestion budgétaire et comptable (GBCP) a été particulièrement complexe, notamment du fait d'un logiciel de gestion financière et comptable (Cocktail) qui n'était pas pleinement opérationnel. Le contrôle interne budgétaire et comptable a été partiellement déployé et sera complété dans les prochains mois.

Le retour à l'équilibre financier constaté depuis trois ans permet à l'école de faire face aux défis qui s'ouvrent à elle sans handicap de départ. Le modèle économique actuel repose principalement sur des financements

<sup>27</sup> Budget initial 2019 Tableau 2 des autorisations budgétaires.

<sup>28</sup> ENSP Données de caractérisation (domaine budgétaire et financier).

publics, sur un certain succès en termes de recettes fléchées (immobilier, recherche). Toutefois, l'école peine à augmenter ses ressources propres véritablement disponibles, qui se situent certes à un niveau significatif mais sans progression au cours des dernières années. Ainsi, il existe de fortes incertitudes sur sa capacité à trouver les financements lui permettant d'atteindre ses objectifs particulièrement ambitieux, notamment concernant le Potager du Roi.

**Le comité considère qu'un cadrage budgétaire pluriannuel validé par le CA et décliné en dialogues de gestion annuels plus volontaires est nécessaire pour mobiliser l'ensemble des acteurs sur des objectifs précis en rapport avec les axes stratégiques et plans d'action.**

### *c/ Les TICE étonnamment absentes du schéma directeur « Numérique »*

En 2014, l'AERES regrettait, dans la conclusion de son rapport d'évaluation, « l'insuffisance de la formation des futurs paysagistes à la maîtrise des outils informatiques »<sup>29</sup>. Fin 2018, l'école a adopté un projet d'établissement qui comporte un chapitre 6, intitulé « Numérique »<sup>30</sup>, déjà examiné en CA du 6 juillet 2017. Le projet fixe des objectifs précis touchant au système d'information, au réseau, aux applications de gestion. Mais, s'agissant des TICE, il se contente de les renvoyer à une future réflexion spécifique que la fiche-action 4.2 (dédiée à l'amplification de la place du numérique dans la formation, la recherche et la création en paysage)<sup>31</sup> présente avec une échéance fixée à 2022 et sous la formule générale suivante : « Mise en place des initiatives collaboratives, ou de recherche, et dans le cadre de la pédagogie ». Or, cette réflexion ne figure pas parmi les six axes stratégiques de la déclaration de l'école de septembre 2018 et ne semblait toujours pas engagée lors de la visite sur site.

En revanche, des progrès notables ont été accomplis en ce qui concerne les domaines véritablement couverts par le schéma directeur. Malgré une équipe et des moyens financiers réduits (un ingénieur contractuel, un technicien, un apprenti en alternance, 3 000 € de budget de fonctionnement annuel et des investissements sur projet choisis chaque année), la situation a été assainie, tout particulièrement du fait des actions menées sur l'architecture réseau, les serveurs, la mise en place de nouveaux logiciels de gestion financière (Cocktail) et de scolarité (Hyperplanning), l'homogénéisation du parc d'ordinateurs. Des efforts de même envergure se révèlent nécessaires pour les sites Internet et Intranet, dont on peut à tout le moins dire qu'ils ne répondent pas aux standards actuels.

De la même manière, il faut noter la gestion délicate du site de Marseille. Le recours à un prestataire local permet pour partie de compenser les effets de l'éloignement géographique. Mais le câblage-réseau souffre de défaillances difficiles à traiter dès lors que l'école n'assume pas la responsabilité du bâtiment actuel et que ce bâtiment devrait être abandonné dans les années qui viennent.

Enfin, on peut s'étonner de l'absence de lieu d'échanges avec les utilisateurs (tout particulièrement les enseignants et les étudiants) qui permette de faire remonter les besoins, touchant notamment à la pédagogie, vers la direction de l'établissement et l'équipe informatique.

Aussi, le comité déplore que la dimension « pédagogie et recherche » soit absente du schéma directeur du « numérique » qui, *de facto*, n'en est pas véritablement un, et ceci malgré le grave retard de l'école dans ce domaine, déjà souligné en 2014. Il regrette également que la réflexion nécessaire en soit encore au stade de l'intention alors que la direction de l'école aurait dû mettre en place une démarche garantissant l'implication effective des différents acteurs avec au premier chef la communauté enseignante et scientifique et les étudiants.

**Le comité encourage l'établissement à se saisir rapidement de la dimension pédagogique et recherche du schéma directeur numérique, notamment en désignant un enseignant référent et en mettant en place un comité regroupant des représentants des différents groupes d'utilisateurs.**

### *d/ Un patrimoine historique dégradé et des incertitudes sur le financement des travaux du Potager du Roi*

L'ENSP dispose principalement d'un patrimoine immobilier à Versailles, quartier Saint-Louis, à proximité immédiate du Domaine national de Versailles, plus particulièrement de la pièce d'eau des Suisses. Il s'agit du site historique et prestigieux du Potager du Roi, qui a été créé en 1683 par Jean-Baptiste de La Quintinie et qui

<sup>29</sup> Rapport d'évaluation AERES 2014 « Points faibles » en page 27.

<sup>30</sup> Projet d'établissement, p. 74.

<sup>31</sup> Projet d'établissement, p. 91.

s'étend aujourd'hui sur 9 hectares. Faute d'un entretien régulier, ce site est fortement dégradé et nécessite des travaux importants pour sa mise aux normes et sa réhabilitation. Le budget nécessaire est évalué à 17 M€, dont 10 pour les bâtiments et 7 pour le potager proprement dit. Le ministère de l'agriculture s'est engagé à financer les travaux relatifs aux bâtiments, qui sont pour partie réalisés.

En revanche, la réhabilitation du Potager du Roi proprement dit est regardée comme une opération devant faire l'objet principalement d'une recherche de financements qui est pilotée par l'ENSP (partenariats, mécénats et actions de valorisation). A ce jour, malgré les efforts de l'école, de fortes incertitudes existent sur sa capacité à mobiliser des financements d'un tel niveau. L'ensemble du projet est formalisé dans le schéma directeur du Potager du Roi qui est repris au schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2018-2022, en cours d'examen par la tutelle.

L'ENSP est également présente à Marseille, dans le quartier de la gare Saint Charles, dans des locaux de 1 000 m<sup>2</sup> qui sont loués au Réseau Canopé. Elle a vocation à rejoindre un nouveau bâtiment, dont la construction est programmée pour accueillir l'IMVT.

*i. Un patrimoine bâti contraignant, dégradé, mais dont la réhabilitation est engagée*

Le patrimoine versaillais fait l'objet d'une convention d'utilisation pour 30 ans à compter du 1er janvier 2014. Le patrimoine bâti comporte de nombreuses contraintes qui ne le rendent pas particulièrement adapté aux missions d'un établissement d'enseignement supérieur. Ainsi, malgré une superficie totale limitée à 11 000 m<sup>2</sup> de surface utile brute (SUB), il existe 11 bâtiments très hétérogènes, construits du XVII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle et dispersés sur les 9 hectares du Potager. Ces caractéristiques génèrent des difficultés de fonctionnement au quotidien, auxquelles s'ajoutent les contraintes architecturales des monuments historiques, qui ne permettent pas toujours d'adopter les solutions optimales sur le plan fonctionnel et qui créent des surcoûts.

L'école vit depuis 2015 au rythme de travaux de réhabilitation lourde qui vont se poursuivre au moins jusqu'en 2022<sup>32</sup>. Il s'agit de remettre en état, d'appliquer les normes actuelles d'accessibilité et de sécurité mais aussi d'optimiser l'utilisation des surfaces, notamment administratives qui, avec 30 m<sup>2</sup> par poste de travail<sup>33</sup>, dépassaient largement la norme imposée de 12 m<sup>2</sup>.

Compte tenu des compétences nécessaires à la gestion du patrimoine et des opérations de travaux, un emploi de responsable du patrimoine a été créé, la procédure de recrutement ayant été lancée. Dans l'immédiat, les moyens humains consacrés par l'école se limitent à trois techniciens ou ouvriers chargés de la maintenance et à deux agents d'entretien des locaux. Le recours à des prestataires extérieurs est par conséquent nécessaire. Avec un budget annuel de maintenance de 45 k€, les limites de l'exercice sont rapidement atteintes. Sur ce registre, les témoignages des personnels et étudiants convergent pour regretter le défaut d'entretien des locaux, tout particulièrement des sanitaires qui sont décrits comme insuffisants en nombre et dont l'état général a été vigoureusement critiqué.

La période de travaux perturbe inévitablement le fonctionnement de l'école. Elle est mise en avant pour expliquer que l'obligation de réunir au minimum trois fois par an le CHSCT ait été perdue de vue (deux séances en 2017, une seule en 2018). Des entretiens menés lors de la visite du comité, il ressort que les membres du CHSCT n'ont pas suivi les formations règlementaires et que les visites régulières du site par des membres du comité ne sont pas assurées.

On peut au demeurant s'étonner que la mission d'assistant de prévention soit confiée à un agent à hauteur de 10 % de son temps de travail seulement (4 heures par semaine). Enfin, les conditions d'accès permanent des étudiants sur le site (de nuit, dimanches et jours fériés) par simple usage d'un badge, c'est à dire sans contrôle physique d'entrée et de sortie, méritent sans doute d'être réexaminées à la lumière des obligations du chef d'établissement en termes de sécurité des élèves placés sous sa responsabilité, que ce soit en temps normal ou dans le contexte actuel du plan Vigipirate.

*ii. Le Potager du Roi : un défi patrimonial difficile à relever eu égard aux incertitudes touchant à son financement*

Le schéma directeur du Potager du Roi dresse un diagnostic de l'état de ce lieu unique et prestigieux et fixe des objectifs de conservation, de gestion et de valorisation. Sa restauration envisagée sur dix ans constitue une priorité. En effet, son état dégradé, qu'attestent de manière évidente certains murs effondrés ou des espaces qui semblent à l'abandon, suppose des travaux urgents et coûteux (7,3 M€, raccordement pièce d'eau des Suisses et station de pompage).

---

<sup>32</sup> SPSI, pp. 5 et 23.

<sup>33</sup> SPSI, p. 5.



Les sommes en jeu sont hors de portée de l'ENSP et la tutelle concentre essentiellement ses efforts sur la remise en état des bâtiments. L'ENSP s'est dès lors résolument tournée vers la recherche de partenaires et mécènes et dans la mise en place d'actions valorisables au plan financier. Parmi celles-ci figurent la valorisation de la marque « Potager du Roi », la location d'espaces, l'augmentation sur cinq ans des visites payantes pour atteindre 100 000 par an.

L'équation est d'autant plus complexe que l'attractivité du site dépend de son état de conservation et que ce dernier découle des gains financiers apportés notamment par sa fréquentation. Sur ce dernier point, l'objectif paraît extrêmement ambitieux : comment atteindre 100 000 visites en 2024 alors qu'en 2017 elles s'élevaient à environ 40 000. Parmi celles-ci, on compte 22 000 visites payantes contre 26 000 en 2014. On peut dès lors s'interroger sur la soutenabilité de ce projet et sur la cohérence entre les publics visés et les thématiques retenues, au regard d'objectifs de fréquentation extrêmement élevés.

**Aussi, le comité suggère, d'une part, que l'école poursuive ses efforts pour mobiliser l'ensemble des bonnes volontés susceptibles d'apporter leur concours à la collecte de fonds, et, d'autre part, que le Potager du Roi que l'établissement offre à la visite soit compatible avec les attentes du grand public qu'il souhaite attirer.**

## La recherche et la formation

### 1 / Une évolution de la recherche s'appuyant sur des partenariats complémentaires

La recherche à l'ENSP est portée par son laboratoire de recherche en projet paysage (Larep) ainsi que par le conseil scientifique de l'école. La politique et la stratégie de recherche sont validées par le conseil scientifique et le délégué scientifique en assure la mise en œuvre<sup>34</sup>. Les productions de la recherche sont riches et variées intégrant autant des doctorats, des activités de publication, l'accompagnement de la formation par projet que l'animation culturelle par la Villa Le Nôtre.

La recherche de l'ENSP a connu un développement continu remarquable depuis la dernière évaluation. Toujours articulée principalement autour du Larep, elle jouit d'une reconnaissance large et confirmée. Le développement des chaires et du projet « Villa Le Nôtre » a enrichi la palette des activités de recherche par des composantes plus appliquées respectivement ouvertes sur la création. Les recommandations de l'AERES de 2014 ont été suivies et ont soutenu la diversification des activités liées à la recherche.

Le comité relève les efforts fournis par les responsables de l'ENSP en vue d'augmenter le nombre de chercheurs titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR). Les quatre HDR faisant partie de l'équipe début 2018 devraient prochainement être rejoints par trois collègues en cours d'habilitation. Aux yeux des membres du comité, le doublement du nombre de HDR par rapport à 2014 représente la base nécessaire pour un succès durable en recherche.

Le comité a noté avec satisfaction la solidité des partenariats avec les deux écoles doctorales de l'EUR Humanités, création et patrimoines et Abies. Cette double participation offre à l'ENSP la possibilité de couvrir l'ensemble du champ méthodologique auquel elle est confrontée. Le partenariat, plus récent, avec l'EUR souligne la volonté de l'école de mettre le projet au centre de sa stratégie. La mise en place d'un programme de doctorat par projet s'appuie sur les expériences réalisées dans les domaines des arts et de l'architecture. L'ENSP peut ainsi valoriser une fois de plus ses partenariats sur site avec les écoles concernées.

Les chaires d'entreprise introduites récemment offrent de nouvelles perspectives à l'ENSP. D'une part, elles permettent à l'école de diversifier son financement et d'autre part, elles soulignent le caractère appliqué de ses actions, caractère hérité des APR. Ces partenariats posent des orientations fortes au sein de l'institution. L'émergence des chaires en partie confirmée par des partenariats reconduits pose notamment des défis en termes de gouvernance. La recherche étant jusque-là principalement orientée par le développement du Larep, elle se voit dorénavant le reflet d'une plus grande hétérogénéité et potentiellement de visions divergentes. Le comité souligne l'importance que pourrait prendre le conseil scientifique dans l'orientation et le pilotage de la recherche à l'avenir.

<sup>34</sup> Rapport d'autoévaluation ENSP 2018, p. 21

Le comité relève que ces orientations ne sont pas toutes en ligne avec les orientations de la maquette du DEP ou du Larep. Le fort appui financier accompagnant la mise en place des chaires a le potentiel d'influencer l'orientation de la formation et de la recherche au sein de l'ENSP. **Le comité suggère d'engager une réflexion sur le pilotage stratégique de la recherche en intégrant le potentiel démontré par le développement des chaires.**

L'ENSP se positionne comme un acteur incontournable dans le champ de la recherche du paysage. Ce constat est remarquable eu égard à la taille modeste de l'institution. Elle a prouvé depuis la dernière évaluation sa capacité à intégrer, voire anticiper les mutations auxquelles elle est soumise. Le développement important de ses activités au cours des quatre dernières années suggère toutefois un besoin de pilotage stratégique accru. Le comité encourage l'ENSP à poursuivre ces processus en les accompagnant d'un pilotage plus orienté.

Le dynamisme constaté s'appuie sur des personnels hautement motivés. Le comité relève que la croissance et la diversification des activités de recherche soumet notamment le personnel administratif à de fortes sollicitations. **Le comité suggère que la direction analyse et renforce, le cas échéant, ces fonctions support avec les compétences nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de recherche. L'internationalisation de la recherche nécessite en particulier des compétences support spécifiques.**

## 2 / La politique de formation tout au long de la vie : un système d'enseignement qui doit réussir sa mutation

### *a/ Une offre de formation diversifiée, centrée sur le projet de paysage, modèle des autres écoles*

L'ENSP a été créée pour délivrer un diplôme de projet de paysage de niveau équivalent à ceux d'architecte ou d'ingénieur : le diplôme de paysagiste DPLG, devenu diplôme d'État de paysagiste (DEP), valant grade de master.

À partir de là, l'ENSP a diversifié son offre de formation, en introduisant d'abord des diplômes d'établissement au titre de la formation continue – certificat d'études spécialisées en paysage (CESP) et diplôme de concepteur et créateur de jardin dans le paysage (CCJP) – puis un master co-habilité avec AgroParisTech et l'université Paris-Saclay : Théories et démarches du projet de paysage (TDPP).

Le projet de paysage reste le pivot de la formation et de la recherche de l'école. Cela donne une grande cohérence à son offre, que ce soit en formation au projet (DEP, CESP, CCJP), en formation à la recherche (TDPP) ou en activité de recherche (travaux du Larep). Les autres enseignements sont articulés autour du projet de paysage, avec un niveau d'intégration encore plus élevé à Marseille grâce à des responsables de séquence chargés de coordonner l'ensemble des départements disciplinaires autour d'un site, enjeu de l'atelier de projet de paysage.

L'école a développé depuis l'origine une théorie du projet de paysage basée sur sa pratique, dans l'enseignement de ses fondateurs (notamment Michel Corajoud et Bernard Lassus), dans celui de leurs successeurs et dans le travail réflexif de recherche mené à l'école. Des termes employés par les personnes rencontrées lors des entretiens sur site traduisent les contours de cette démarche : capacité à formuler une problématique, expérimentation, incubation.

Cette manière dont l'ENSP conçoit le projet de paysage est une source principale (même si elle n'est pas unique) de ce qu'on appelle aujourd'hui l'école française du paysage. Elle a toujours été une référence, d'abord pour la constitution des autres écoles de paysage, puis pour la définition du titre de paysagiste concepteur<sup>35</sup>. L'ENSP répond à tous ces critères avec un très bon niveau, même si l'insuffisance de moyens informatiques peut impacter les points 4 et 6.

La qualité de cette pédagogie par le projet est également reconnue au niveau international, par les étudiants en mobilité quand ils comparent leur niveau à celui de leurs établissements d'accueil, par leurs enseignants étrangers, ainsi que par l'IFLA (*International Federation of Landscape Architects*) Europe, qui a

---

<sup>35</sup> On peut rappeler ici les critères d'exigence de ce titre (arrêté du 28 août 2017, article 2) : 1. Capacité à concevoir le paysage par une démarche de projet de paysage ; 2. Capacité à mobiliser des connaissances générales liées au paysage et à les articuler ; 3. Capacité à élaborer un diagnostic des territoires et à comprendre les enjeux territoriaux ; 4. Capacité à communiquer, à exprimer et à mener des médiations de situations paysagères ; 5. Capacité à anticiper l'évolution d'un paysage ; 6. Capacité à assumer une maîtrise d'œuvre opérationnelle et à travailler en équipe professionnelle pluridisciplinaire ; 7. Capacité à assumer plusieurs situations professionnelles.

placé parmi ses critères pour l'accréditation des diplômes la part de 50 % du temps d'études consacré à l'atelier de projet (mesurée en ECTS). Cette part de 50 % pour le projet est depuis l'origine une des caractéristiques de l'école.

### *b/ Une base de recrutement qui se réduit*

L'ENSP constate une baisse de la diversité des candidats au concours externe (nette augmentation des profils originaires de BTS au détriment de ceux issus des filières universitaires). Cela peut impacter la qualité du recrutement, et au moins sa diversité qui était une composante de l'identité de l'école, qui l'avait conduite à ne pas souhaiter mettre en place un premier cycle interne. La principale réponse de l'ENSP à cette situation est de renoncer à être une école uniquement de cycle DEP et à mettre en place un cycle préparatoire.

En filigrane, cette perspective pose la question d'un diplôme intermédiaire valant grade de licence et palliant l'effet tubulaire sans passerelle. L'établissement souligne qu'il est préoccupé par cette question, communément soulevée par les autres établissements délivrant le DEP et ayant un cycle préparatoire intégré (Ensap Bordeaux, Ensap Lille, ENP-INSA Centre-Val-de-Loire).

**On ne peut qu'encourager l'ENSP dans la voie de la mise en place d'un premier cycle, d'autant plus que le projet d'une première année de ce cycle commune avec les écoles d'architecture de Versailles (Ensav) et d'art de Cergy (Ensac) pourra contribuer à maintenir une certaine diversité. L'éventualité de ce cycle préparatoire « externalisé » est en cours de préfiguration et négociation de modalité avec les deux autres établissements pour une mise en place d'ici deux ans.**

### *c/ Des diplômes d'établissement intéressants mais dont certains suscitent des interrogations*

L'ENSP s'est tôt distinguée par des offres de formation diversifiées (CESP, CCJP, DEP ex-DPLG). Ces diplômes ou modalités de diplômes spécifiques s'ouvrent à un large public et offrent des formations ou reconversions tout au long de la vie qui sont intéressantes et de qualité. Cependant, certaines de ces formations ont aujourd'hui du mal à trouver leur visibilité dans un paysage de formations supérieures beaucoup plus normalisé qu'à l'époque de leur création.

Pour mémoire, le diplôme de paysagiste DPLG était délivré au niveau bac + 6 alors que la plupart des autres diplômes de niveau I au RNCP (architecte, ingénieur, DEA, DESS puis master) l'étaient à bac +5. L'année à bac +6 a été maintenue dans le nouveau dispositif du DEP, sous la forme d'un « post-master » optionnel, mis en place cette année, et que peu d'étudiants suivent. Cette année supplémentaire se déroule dans le cadre de chaires d'entreprise ; la chaire Paysage et Énergie, financée principalement par RTE, est à présent pleinement opérationnelle ; une autre est prévue sur le site de Marseille, Eau et Paysages méditerranéens.

Quant aux diplômes d'établissement, obtenus dans le cadre de la formation continue, ils sont situés par l'école sur l'échelle de ceux de formation initiale : le parcours CCJP comme « assimilable à un niveau licence » et le CESP comme « une forme de post-master »<sup>36</sup>.

Ces diplômes ont l'intérêt de diversifier l'offre de formation en l'adressant à des publics spécifiques, d'alimenter les fonds propres de l'école, de contribuer à son identité et de rapprocher la formation continue de la formation initiale. Mais ils suscitent plusieurs interrogations.

Ainsi, on peut s'interroger sur l'avenir de l'année post-DEP, affichée comme un « post master » sans diplôme reconnu et intéressant peu d'étudiants. Il faut aussi noter que les travaux de ce « post-master » sont orientés par les préoccupations de ses financeurs, beaucoup moins diversifiés que les maîtres d'ouvrage des APR de la 4<sup>e</sup> année du DPLG ; le catalogue des travaux de la chaire Paysage et Énergie, par le nombre des travaux dans ce domaine, donne l'impression d'une approche thématique du paysage, alors que chacun de ces travaux relève bien d'une approche qui part du lieu comme doit être celle du paysagiste.

Enfin, la situation des diplômes d'établissement dans l'échelle LMD est un positionnement de l'école, mais qui soit n'est pas validé extérieurement (niveau licence pour le CCJP), soit ne correspond pas à un grade existant (« post-master » pour le post-DEP et le CESP).

**Le comité recommande la poursuite d'une offre diversifiée et intéressante de diplômes d'établissement utile à la promotion sociale. Mais il encourage l'ENSP à présenter une meilleure lisibilité dans sa communication**

<sup>36</sup> RAE, p. 29.

quant au grade universitaire équivalent à chacun d'entre eux, notamment dans le cadre de l'évolution réglementaire due à la mise en place d'un titre de paysagiste concepteur.

Plus particulièrement, concernant l'année post-DEP, le comité recommande que soit mise en place une commission pédagogique d'objectifs et d'attendus au sein de l'établissement, conjointement à l'évaluation et au suivi par une démarche qualité de cette année, permettant d'observer son articulation avec la recherche ou la perspective d'études doctorales. Cette articulation plus claire et plus affichée devrait contribuer à étudier la possibilité de lier cette année post-DEP avec une poursuite d'études doctorales dans le cadre d'un doctorat par le projet.

#### *d/ Un manque de certains outils qui impacte directement la formation*

Dans une formation dans l'ensemble d'un très bon niveau, certains points apparaissent comme nettement insuffisants : outils informatiques, langues étrangères, outils techniques, et gestion, création d'entreprise. Certes, il ne s'agit pas d'éléments centraux par rapport à l'apprentissage du projet de paysage. Certes, l'emploi du temps des étudiants n'est pas extensible et des arbitrages doivent être faits. Certes, leur insuffisance n'impacte pas pour l'instant la réputation de l'école et les diplômés les acquièrent souvent « sur le tas » après la sortie de l'école. Mais l'école risque de perdre une partie son attractivité si elle n'améliore pas le niveau de ses étudiants, notamment en anglais et dans la maîtrise de – ou au moins l'initiation à – certains outils numériques tels que les SIG, la 3D, le BIM.

Ces insuffisances ne sont pas qu'une question de moyens ou d'emploi du temps, mais aussi de culture. L'enseignement de l'ENSP s'est constitué avec la volonté d'en faire une école du projet et non une école technique. Les disciplines de l'ordre des outils (informatique, langues, techniques, gestion) ont donc longtemps été regardées avec une certaine méfiance : il s'agissait de faire prévaloir la sensibilité du dessin sur l'outil informatique, l'école française du paysage sur la vision anglo-saxonne, la créativité sur la technique et la gestion. Ces oppositions sont moins nettes aux yeux des jeunes générations, diplômées depuis 10 ou 15 ans ou encore étudiantes, au moins en matière de langues étrangères et d'informatique. On peut noter l'aisance avec laquelle les étudiants de la génération Internet parlent anglais et passent des techniques graphiques traditionnelles aux techniques numériques et inversement.

**La place de ces disciplines pourrait donc être réévaluée, sans leur donner un poids excessif, notamment eu égard au fait que les jeunes générations les acquièrent en partie en dehors de l'école. Dans bien des domaines, il devrait moins s'agir d'une initiation – que les élèves possèdent déjà – que d'une mise en situation les utilisant : cours et rendus en anglais, réalisation de maquettes 3D, etc.**

### 3 / Un lien à conforter entre recherche et formation

La progression du lien entre recherche et formation à l'ENSP se traduit par le renforcement du nombre d'enseignants-chercheurs titulaires d'une HDR, l'augmentation du montant des contrats du Larep (71 k€ en 2011, 383 k€ en 2018), ainsi que par la préfiguration d'un doctorat par le projet de paysage (PIA3) avec l'université Paris Seine.

#### *a/ Le doctorat par le projet, un élément clé de l'interface enseignement-recherche encore à préciser*

Traditionnellement, à l'ENSP comme dans les autres écoles de création (architecture, design etc.), l'enseignement, basé sur le projet, était délivré par des praticiens, notamment dans le cadre d'ateliers, tandis que les enseignants-chercheurs assuraient des cours en appui à l'atelier de projet. Les réformes de l'enseignement supérieur depuis une vingtaine d'année, dans le cadre du processus de Bologne, ont conduit à donner un rôle prépondérant aux enseignants-chercheurs, les seuls pouvant être désormais titularisés. Dans le même temps, l'école entend rester un lieu d'enseignement par le projet, où l'atelier tient la première place, qu'elle souhaite encadré par les meilleurs concepteurs.

La notion de recherche par le projet, avec notamment un « doctorat par le projet », pourrait permettre de faire revenir les concepteurs au premier plan de l'enseignement ; mais cette notion est encore floue, y compris au sein du conseil scientifique de l'ENSP. Il reste un travail épistémologique à faire pour préciser ce que peut être une recherche par le projet dans le domaine de la création. Ce travail devrait bénéficier à la fois d'une réflexion en amont et d'un retour d'expérience sur les premiers doctorats par le projet. L'ENSP peut jouer un rôle pilote dans cette mise au point de la définition de la recherche par le projet, à la fois par son histoire, qui lui donne un niveau d'excellence en projet aussi bien qu'en recherche, et par sa géographie, qui

lui assure un partenariat et une complémentarité avec l'école d'architecture de Versailles et avec l'école d'art de Cergy, permettant de définir les spécificités de la recherche par le projet dans chacun des trois domaines concernés.

**Le comité invite l'ENSP à poursuivre sa réflexion épistémologique sur la recherche par le projet, notamment en capitalisant les éléments en ce sens issus des premiers doctorats par le projet.**

**Il considère que l'accueil des doctorants et leur participation aux activités d'enseignement pourraient être améliorés et valorisés.**

**Enfin, la particularité de l'enseignement par le projet de la formation initiale invite à spécifier quel type d'enseignants-chercheurs conviendrait le mieux pour faire le lien entre recherche et formation.** Par exemple, le recours d'experts en paysage praticiens et théoriciens d'envergure internationale (*fellow professors*) serait une bonne manière d'élargir la réflexion sur cette articulation entre recherche et formation.

*b/ L'année post-DEP, un élément de la formation, de la recherche et de leur articulation à mieux définir*

La transformation de la 4<sup>e</sup> année de DPLG en année « post-master » suivant le DEP a rendu celle-ci optionnelle mais lui a conservé son caractère de mise en situation professionnelle, avec les APR. Ces situations professionnelles sont plus proches de la pratique (avec des conseils pour l'action) que de la recherche (description, analyse et explication), mais elles concernent davantage le domaine de la planification régionale que celui de la maîtrise d'œuvre. Elles touchent ainsi à des problématiques de recherche.

L'articulation entre ce « post-master » et les « chaires d'excellence » d'un côté, le Larep et le conseil scientifique de l'autre, devrait être approfondie. La recherche, et notamment celle par le projet, pourrait s'appuyer entre autres sur les APR. Il faut toutefois constater l'évolution qui s'est produite dans les APR avec le passage du DPLG au post-DEP : des partenaires moins nombreux, moins variés et surtout passant d'une dominante d'acteurs publics (collectivités territoriales) à une dominante d'entreprises. Chaque sujet d'étude reste territorial, comme il se doit pour des études de paysage, mais leur ensemble montre une approche de fait orientée par les centres d'intérêt des financeurs.

**En termes de gouvernance de la stratégie de recherche, le comité recommande de construire une plus grande lisibilité, notamment entre le conseil scientifique et les chaires d'entreprise.**

**Le comité recommande de diversifier les objets d'étude et les sources de financement (nouvelles chaires, nouveaux partenariats) et de renforcer leur insertion dans l'école, en lien avec le Larep, et sous le pilotage des instances responsables de la recherche, notamment le conseil scientifique. La mise en place d'un véritable troisième cycle, articulant l'année post-DEP avec les études doctorales, devrait impliquer plus fortement le Larep, y compris dans les APR, dont les problématiques de territoires et d'acteurs peuvent nourrir la recherche.**

## 4/ La documentation : une composante essentielle de la politique d'établissement

*a/ Un centre de documentation qui cherche à optimiser son fonctionnement*

Le centre de documentation essaie d'offrir le maximum de services aux étudiants avec les moyens dont il dispose : échanges de documents entre Versailles et Marseille ; accès des étudiants de l'ENSP et de ceux de l'Ensav aux deux centres de documentation ; objectif de plages horaires plus larges, pour que les étudiants puissent venir en dehors des heures de cours et d'atelier.

Il semble y avoir peu de marge d'amélioration supplémentaire dans un contexte où plusieurs contraintes pèsent sur cette optimisation. Par exemple, les échanges de documents entre Versailles et Marseille sont confiés aux enseignants quand ils font la navette, ce qui peut allonger les délais, mais tout autre système générerait des coûts supplémentaires qui ne sont pas budgétés. De même, l'utilisation croisée des deux centres de documentation (ENSP et Ensav) par les étudiants des deux écoles est compliquée par l'absence de compatibilité entre les logiciels documentaires. Enfin, l'objectif d'étendre les plages horaires pose des problèmes de disponibilité du personnel et, là encore, de coût.

### *b/ Un fonds ancien bien conservé, avec un objectif de numérisation*

L'école possède un fonds ancien de grande valeur (ouvrages édités, gravures, cours dactylographiés, plaques photographiques, diapositives), dont certains ouvrages ou documents uniques ou très rares. L'ensemble est conservé dans des conditions satisfaisantes de température et d'humidité<sup>37</sup>. Afin de limiter la manipulation de ces documents fragiles, l'accès est réservé aux personnes justifiant d'un projet de recherche.

La numérisation permet à un plus grand nombre l'accès au contenu de ces documents. Mais elle nécessite des moyens et de se réaliser dans le cadre de partenariats : avec AgroParisTech pour quelques ouvrages anciens, avec les Archives des Yvelines pour des gravures à l'occasion de l'année Le Nôtre (2013), et à présent avec la BNF pour le portail Gallica. Mais la BNF ne numérise que des corpus entiers, pas des ouvrages isolés. Il n'y a guère dans ce domaine non plus de marge de progrès significatif à court terme ; on ne peut que sélectionner les documents prioritaires en attendant que la baisse des coûts de numérisation permette d'en réaliser davantage.

### *c/ Un archivage incomplet des travaux des étudiants*

Les travaux de fin d'études des étudiants sont conservés au centre de documentation, à la fois physiquement et numériquement, mais seulement les mémoires écrits. Les documents graphiques ne sont pas archivés, bien que cela soit souhaité depuis de nombreuses années. Cela peut s'expliquer pour l'archivage physique de documents de grandes dimensions, avec parfois des éléments collés posant des problèmes de conservation spécifiques, et que les étudiants peuvent souhaiter garder. Mais l'absence d'archivage numérique est difficile à comprendre : le coût des supports, locaux ou distants, n'est pas prohibitif ; l'indexation de travaux qui suivent un modèle assez normalisé n'est pas particulièrement difficile ; et le bénéfice en serait significatif, puisque dans une école de projet, les travaux des étudiants les plus intéressants sont leurs projets, les mémoires ne contenant que les diagnostics et les grandes orientations conduisant au projet. **Il est donc recommandé de mettre rapidement en place l'archivage, au moins électronique, des projets des étudiants.**

### *d/ Un archivage en bonne voie des travaux des professionnels*

Grâce aux efforts de quelques personnes particulièrement motivées par la capitalisation et la transmission de la mémoire de la création paysagère - professeurs, anciens élèves, paysagistes d'origines variées -, l'école est en train d'enrichir considérablement son fonds concernant la période de l'après-guerre à aujourd'hui.

La plupart des archives de la profession se trouvent aujourd'hui sur deux sites : les Archives départementales des Yvelines à Saint-Quentin-en-Yvelines et l'ENSP à Versailles. Entre les Archives départementales et celles de l'école, les échanges sont réguliers depuis plus de dix ans, la complémentarité est recherchée et chaque institution est bien au courant de ce que possède l'autre et de ce qui y rentre. La première institution accueille les archives de l'ancienne école d'horticulture (ENSH) et notamment de sa section du paysage et de l'art des jardins (1945-1974), ainsi que les premiers versements de l'ENSP et quelques fonds de professionnels, passés par l'école (Édouard et René-Édouard André, Jean Camand, Jean Challet) ou directement versés aux Archives départementales (Jacques Sgard).

L'école, dans son service des archives, accueille des fonds historiques (issus de l'ENSH) et des collections de revues du XVIII<sup>e</sup>, du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècles, mais aussi les dépôts d'archives administratives, financières et pédagogiques de l'ENSP, et surtout des fonds très récents de professionnels et d'enseignants de l'école, chacun représentant la documentation et la production de toute une carrière, cédés par eux au moment de leur retraite ou par leurs héritiers en cas de décès, ainsi que des fonds rassemblés par des structures associatives ; ces dépôts sont classés chacun comme fonds d'archives selon son origine, à part les publications qui ne figuraient pas au catalogue du centre de documentation, et qui le rejoignent alors. L'ENSP a ainsi accueilli récemment 12 fonds, dont 8 d'anciens enseignants de l'école : Pierre Dauvergne, paysagiste, ancien professeur au Centre national d'études et de recherches sur le paysage (CNERP, 1972-1978) puis à l'ENSP, puis directeur du service départemental des espaces vert du Val-de-Marne (archives comprenant des dossiers du CNERP) ; Didier Bouillon, professeur d'ethnologie à l'ENSP ; Marc Rumelhart, professeur d'écologie à l'ENSP ; André Fleury, professeur d'agriculture urbaine à l'ENSP, cofondateur du laboratoire de recherche de l'ENSP ; Michel Corajoud, paysagiste, fondateur de l'enseignement du projet à l'ENSP (fonds de l'agence, propriété de l'association « Atelier Michel Corajoud » abrité par l'école) ; Pierre Donadieu, professeur de

<sup>37</sup> Entretiens sur site.

sciences du paysage à l'ENSP, cofondateur de la formation doctorale (master TDPP) et du laboratoire de recherche de l'ENSP. Elle a également accueilli 4 fonds d'autres paysagistes ou d'autres professionnels du paysage, qui ont contribué à l'histoire récente de cette discipline : Jean Cabanel, dernier directeur de la Mission du paysage (qui fut le premier outil de la politique du paysage du ministère de l'environnement) ; Florence Marot, paysagiste, Mission du paysage ; Allain Provost, ancien élève de la section de l'art des jardins de l'ENSH, paysagiste, professeur à l'ENSP puis directeur de l'ESAJ (école supérieure d'architecture des jardins) ; Alain Mazas, ancien élève de l'ENSP, paysagiste.

Enfin, elle a accueilli 2 fonds associatifs : Revue P+A (Paysage et Aménagement), créée par Raymond Chauv, premier directeur de l'ENSP, et animée par Pierre Donadieu de 1990 à 1996, éditée de 1984 à 1996 ; Fédération française du paysage, association professionnelle représentative des paysagistes, abritée par l'ENSP depuis sa création en 1982.

Ce travail d'archivage est mené avec tout le professionnalisme nécessaire, sous le regard des Archives départementales. Au départ réalisé principalement par des bénévoles, sa pérennité n'était pas assurée. Elle l'est davantage à présent avec le recrutement d'une documentaliste à plein temps à partir de mars 2019.

**Prenant acte de l'effort fourni, le comité invite l'établissement à poursuivre ce renforcement de l'archivage.**

## La réussite des étudiants

### 1 / Un accompagnement appréciable et perfectible

Reconnue dans le paysage de l'enseignement supérieur, l'ENSP profite de sa notoriété pour s'affranchir de communication particulière pour son recrutement, notamment lors des différents salons dédiés. Cette attractivité est visible lors des journées portes ouvertes, (environ 700 visiteurs chaque année) ainsi que dans la répartition des demandes des candidats au concours commun avec une nette préférence pour le site de Versailles.

L'école fait le constat depuis plusieurs années d'une baisse de la diversité des profils avec une présence de plus en plus importante des BTS. En outre, il convient de reconnaître le caractère ouvert de l'établissement qui comptait en 2017 un peu plus de 39 % d'étudiants boursiers.

Coordonnée par la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) du ministère de l'agriculture et de l'alimentation, l'enquête sur l'insertion professionnelle menée par l'école mobilise un très grand nombre de diplômés (92 % de participation au dernier questionnaire). Même si les résultats montrent une nette amélioration de leur insertion, l'école n'a pas mis en place un dispositif d'exploitation de ces données en interne qui permettrait de mieux cibler les attentes des étudiants et d'améliorer leur accompagnement tout au long de leur parcours.

Les étudiants ont la possibilité d'effectuer un stage dit « jardinier » de 2 mois à l'issue de la première année ainsi qu'un stage d'une durée équivalente en agence durant leur deuxième année. Ces temporalités semblent trop courtes selon les étudiants interrogés, qui précisent cependant qu'ils se sentent véritablement accompagnés dans leur recherche de structure d'accueil.

L'évaluation des enseignements est en place, avec un taux de réponse important. La restitution aux étudiants pourrait être mieux communiquée mais certains réajustements pédagogiques souhaités ont déjà été apportés grâce au dispositif.

Bien qu'une semaine de cours spécifique soit proposée en dernière année sur la maîtrise d'ouvrage, la filière professionnelle ainsi que les différents marchés, **le comité constate une insuffisance dans l'offre de formation des futurs paysagistes à la maîtrise des outils informatiques ainsi qu'à la création d'entreprise et encourage l'école à mener une réflexion afin de développer ces deux aspects dans les formations.**

### 2/ Un cadre d'étude confortable favorisé par un site remarquable dont l'offre de service gagnerait à être complétée

Grâce au Potager du Roi, l'ENSP offre un cadre d'étude privilégié tant sur le plan pédagogique que pour l'agrément du quotidien. Chaque étudiant bénéficie d'un carré de terre ou d'un espace personnel au sein des grandes serres afin d'expérimenter, d'étudier ou de cultiver ses propres semences. Lors de la visite, le

comité a pu découvrir des locaux propices à la formation dont les travaux actuels combleront les derniers besoins. Les ateliers sont spacieux et lumineux mais une attention particulière serait à porter sur leur entretien hebdomadaire. L'accès à certaines parties du bâtiment 24/7, grâce à un système de badge, apparaît, du point de vue des étudiants, comme un point positif assorti d'un réel processus de responsabilisation.

L'école compte plusieurs associations dont Le cercle des élèves qui fonctionne sur la base d'un BDE, Picorama, qui œuvre pour la réintroduction et la préservation de la faune du potager, Objectifoto, l'association sportive BAM et la troupe de théâtre qui fonctionnent en partenariat avec l'Ensav. L'Atelier vélo (réparation et maintenance) est également proposé afin de promouvoir une mobilité durable.

Des étudiants occupent des emplois rémunérés de moniteurs pour des tâches documentaires, administratives ou à vocation pédagogique. En parallèle, les élèves peuvent assurer une mission de guide lors des visites du Potager par le public.

Même si l'école met à disposition des imprimantes standards, les grands formats sont traités sur un unique traceur (don d'un ancien enseignant) autogéré par les étudiants qui assurent une offre de fournitures grâce aux cagnottes récoltées lors des soirées qu'ils organisent. Ce matériel vétuste et insuffisant contraint la plupart d'entre eux à se rendre à l'école d'architecture voisine pour effectuer cette tâche. **Le comité porte une attention particulière sur les difficultés que rencontrent les étudiants de l'ENSP liées à l'impression de leurs travaux et suggère à l'école de mener une réflexion sur ce point.**

Un service de restauration du Crous est situé à l'intérieur de l'école d'architecture (7 min à pied). Sur place, comme le soulignait le précédent rapport AERES, l'offre de restauration est un point faible malgré l'aménagement de l'ancienne serre, équipée de micro-ondes, qui mériterait des améliorations. L'école pourrait proposer la mise en place d'une cafétéria autogérée par les étudiants, ouverte également au public dans le cadre des visites du Potager.

Enfin, l'école donne aux étudiants l'accès à des visites médicales en lien avec le SIUMPPS ainsi que la possibilité de consulter un psychologue tant sur le site de Versailles que sur celui de Marseille.

### 3 / Une implication timide des étudiants à la gouvernance qui pourrait être dynamisée par la mise en place de dispositifs d'accompagnement des élus

Les étudiants sont représentés au CA. Les délégués de promotions sont bien identifiés dans l'école mais le départ à l'étranger de certains élus affaiblit leur force de proposition dans certaines instances. L'équipe de direction semble à l'écoute et encourage les initiatives ; cependant, il n'existe pas de formation ni de dispositif d'accompagnement des élus.

Le supplément au diplôme n'a pas encore été réinstauré depuis la fin du DPLG et, bien que les dispositifs de valorisation de l'engagement étudiants soient mis en place (attribution de crédits ECTS ou aménagement de l'emploi du temps accordés après décision d'une commission de suivi), il semblerait que les principaux intéressés ne soient pas informés de leur existence. Ce sentiment d'un manque de communication semble généralisé au sein de l'école.

Afin de maintenir un dialogue avec les étudiants, l'école a fait le choix de mettre en place des « cafés étudiants » durant lesquels sont abordés des sujets variés liés à la vie de l'école, la pédagogie, le matériel ou encore à la préparation des prochains conseils. Même si cette initiative est appréciée par les étudiants, il semblerait que ces moments d'échanges, moins formels, créent une confusion quant au rôle des instances dédiées comme le CEVE où l'activité et la représentation étudiante gagneraient à se renforcer. **Le comité recommande la mise en place de dispositifs de formation et d'accompagnement des élus étudiants ainsi qu'une clarification du rôle du CEVE.**

## La valorisation et la culture scientifique

### 1 / Un rythme soutenu en termes de publications et d'organisation de colloques



Dans ce qui va suivre, le comité considère que la valorisation de la recherche passe par des publications, l'organisation de manifestations et la présence des membres de l'établissement dans les réseaux nationaux et internationaux de recherche.

L'établissement a maintenu un rythme soutenu en termes de publications au cours de la période de référence à travers la poursuite de la collection chez Actes Sud et à travers la production des *Carnets du paysage* (revue papier) et *Projets de paysage* (revue numérique, désormais diffusée en ligne par la plateforme d'édition *Openjournals*). Ces deux revues font référence au sein des milieux académiques et professionnels intéressés par le paysage.

Plusieurs journées d'études et de colloques ouvertes aux autres écoles de paysage et aux professionnels prennent place chaque année dans le cadre de la formation initiale et de la recherche sur les sites de Versailles et de Marseille.

A noter que le nombre de colloques scientifiques à portée internationale organisés dans le cadre de partenariats avec d'autres établissements de formation des paysagistes a diminué depuis la mise en place du DEP. Mais cette activité est appelée à se redéployer au cours des cinq ans à venir, en lien avec la stratégie immobilière de l'établissement. A Versailles, la rénovation du bâtiment des Suisses, en cours d'achèvement, va permettre d'améliorer sensiblement les conditions d'accueil de manifestations d'envergure telle que l'édition 2019 de la Biennale d'architecture et de paysage d'Ile-de-France, et à Marseille, où l'ENSP bénéficiera à terme des infrastructures du bâtiment de l'IMTV localisé en plein centre-ville. Il est à prévoir que dans un avenir proche, le développement de collaborations de recherche interdisciplinaires et internationales liées aux politiques de site de l'établissement amène celui-ci à intensifier sa politique de valorisation scientifique. Il sera alors à même de tirer le meilleur profit de l'image de marque prestigieuse attachée à ses implantations et des outils de diffusion et d'accueil dont il s'est doté.

**Afin que ces opportunités nouvelles puissent être pleinement saisies par l'école, le comité incite le Conseil scientifique à définir des axes de valorisation prioritaires et à mettre en place des modalités de coordination adaptées avec ses partenaires universitaires.**

## 2 / Les sites de Versailles et de Marseille, vecteurs privilégiés pour promouvoir une culture du paysage

Les activités de diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique font partie des missions de l'établissement qui s'attache à la remplir en articulation étroite avec l'enseignement et la recherche. Cette mission se déploie à travers plusieurs projets phares développés sur le site de Versailles.

La Villa Le Nôtre, qui a pour finalité de promouvoir la création dans le domaine du paysage et de valoriser les projets d'excellence avec une ouverture à l'international, a été créée en 2014 et a pris depuis son rythme de croisière. Avec le soutien de mécènes et plus particulièrement de l'interprofession Val'Hor et du Crédit Agricole Ile-de-France, le projet a consisté à mettre en place des bourses de résidences et à rénover le bâtiment de La Figuerie comme lieu dédié à l'accueil d'expositions et de rencontres. A souligner que cette activité qui est susceptible de s'autofinancer entièrement à travers le mécénat et la location de locaux, apporte une contribution notable au rayonnement de l'établissement à l'international.

Le Potager du Roi, qui joue un rôle-clé dans les différents volets du projet d'établissement en tant que lieu d'apprentissage et d'expérimentation, fait du site lui-même un vecteur de diffusion de la culture scientifique auprès du grand public. Un travail de réflexion pour sa valorisation a été engagé au sein de l'établissement en 2016, débouchant en 2018 sur un schéma directeur de réhabilitation et de développement du site sur dix ans. Il vise à faire cohabiter dans ce lieu patrimonial unique une vocation de conservation d'un jardin historique, d'expérimentation de nouvelles pratiques agro-écologiques, de vulgarisation et de démonstration des techniques et de la compréhension de l'espace « jardiné » par tout public, et un lieu de production alimentaire de proximité de qualité. Un financement croisé public-privé est nécessaire pour assurer la réalisation de ce projet ambitieux qui ne peut se financer uniquement sur la base des recettes provenant de la production et des visites.

Sur la dernière période, l'ENSP a par ailleurs continué à jouer un rôle moteur dans la promotion du métier de paysagiste en participant aux travaux de plusieurs associations professionnelles dont la fédération française du paysage (FFP), notamment concernant la reconnaissance du titre de « Paysagiste concepteur ».

Soulignons enfin que l'ENSP joue un rôle actif de diffusion d'une culture du paysage dans les territoires où se déroulent les ateliers pédagogiques, les travaux d'étudiants faisant l'objet d'une large diffusion auprès des acteurs locaux, tant sur le site de Versailles que sur celui de Marseille.

**Le comité recommande que la politique de diffusion et de développement d'une culture du paysage menée à Versailles soit relayée et prolongée dans le cadre de la préfiguration de l'IMTV.**

## Les relations européennes et internationales

### 1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur : des ambitions en cours de réalisation

#### *a/ Une volonté d'internationalisation intégrée au projet d'établissement*

Depuis l'évaluation de l'AERES en 2014, l'ENSP a affirmé sa volonté de renforcer l'internationalisation de la formation. Les mobilités sortantes sous forme de stage sont notamment passées de 16 en 2014, à 31 en 2018. La mobilité rentrante en Erasmus reste faible et en diminution de 10 en 2014, à 4 en 2018<sup>38</sup>. La mise en place d'un poste de directeur délégué à l'international ainsi que l'intégration plus récente de ce point dans le projet d'établissement soulignent cette volonté nouvelle. L'ambition annoncée de vouloir exposer chaque étudiant à une expérience internationale a été réalisée au cours des dernières années. L'institution s'engage notamment par le biais du projet « Villa Le Nôtre » à intégrer des résidents étrangers. Ceux-ci viennent enrichir la culture et la diversité de l'ENSP. Dans le même ordre d'idée, la Biennale, l'adossement au site historique de Versailles et la qualité de ses publications permettent à l'école de profiter d'un rayonnement international.

#### *b/ Un réseau d'échange actif et entretenu*

Le réseau EMiLA représente l'élément central du réseau international de l'ENSP. Mis en place il y a plus de dix ans, ce réseau arrive à maturité. Les coopérations permettent une mobilité au niveau master pour les étudiants ainsi que pour les professeurs. Le comité relève que le potentiel de ce réseau pour la mise en place de projets de recherche communs n'a pas encore été activé. L'ENSP insiste sur la dimension projet de sa structure de formation. Le réseau international développé par l'école s'est tissé avec des établissements partenaires partageant cette approche. Le comité relève que les étudiants de l'ENSP en mobilité sortante semblent bien s'intégrer dans les structures d'accueil et leurs compétences y sont appréciées.

#### *c/ Langues et communication comme pierre d'achoppement pour le rayonnement international*

Les langues sont essentielles pour permettre l'internationalisation de la formation. Le traitement qui en est fait à l'ENSP a permis la mise en place de cours de langues pour les étudiants sortants et entrants. La taille modeste de l'institution impose de trouver des solutions mutualisées. Ainsi, les cours de langues sont proposés en collaboration avec l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et sur Marseille avec Aix Marseille Université.

Le volume des cours proposés en anglais à l'ENSP est en augmentation et devrait permettre à terme de proposer à des étudiants non-francophones un semestre en mobilité. **La volonté de l'institution d'accroître sa dimension internationale dépasse la réalité du terrain. Le comité recommande le renforcement de l'internationalisation qui passera nécessairement par une offre de cours ou un accompagnement de projets assurés en anglais.**

La création de l'IMVT à Marseille offrira à l'ENSP de nouvelles options quant au périmètre international identifié. La réalité francophone de ce périmètre représente une réelle opportunité pour l'ENSP. **Le comité relève cette opportunité et encourage l'école à poursuivre ses efforts dans le contexte méditerranéen.**

#### *d/ Une volonté institutionnelle limitée dans sa capacité de mise en œuvre*

Le réseau EMiLA représente l'axe d'internationalisation principal. Les mobilités hors Europe restent difficiles à mettre en place autant pour des raisons stratégiques qu'opérationnelles. Le poste de délégué à l'international a permis de nets progrès et une sensibilisation accrue auprès des étudiants et des enseignants. **La base sur laquelle**

<sup>38</sup> Données de caractérisation de l'ENSP 2018.

**s'appuient ces efforts reste toutefois fragile et le comité recommande un renforcement de la sensibilisation notamment par le biais des recrutements de professeurs à venir.**

Le comité a relevé plus haut la qualité et l'ambition de la recherche. L'internationalisation de celle-ci reste toutefois à développer. La taille de l'ENSP suggère une stratégie prudente dans ce domaine et le comité a pu constater une réticence à s'engager sur des appels à projets européens. La qualité du réseau, notamment grâce aux partenariats Erasmus et EMiLA, devrait toutefois permettre à l'ENSP d'entrer dans des consortiums de recherche tout en limitant les risques liés à la préparation des projets. Le comité relève les efforts réalisés par l'ENSP afin de poursuivre son internationalisation dans la période évaluée.

## Conclusion

### Poursuivre la mutation engagée en mobilisant toutes les forces vives autour des projets de l'établissement

Au cours du dernier quadriennal, l'établissement a réalisé une refonte profonde de son offre pédagogique dans le cadre de la mise en place du DEP en trois ans. Cette entreprise s'est accompagnée d'un effort notable pour assainir et conforter la situation financière de l'institution, et pour redéployer ses ressources dans la construction d'enseignements de troisième cycle et la recherche, avec le souci de s'ouvrir aux enjeux contemporains du paysage et de répondre à l'évolution des pratiques professionnelles dans ce domaine. Le projet d'établissement élaboré au cours de cette période a reçu l'appui de ses tutelles. Il témoigne des efforts fournis par la direction de l'ENSP pour réussir cette mutation, et d'un engagement fort tant à Versailles qu'à Marseille pour développer des partenariats universitaires stimulants et s'assurer de nouvelles sources de financement à travers le mécénat, le partenariat d'entreprises et la contractualisation avec les collectivités territoriales.

Dans cette démarche visant à accompagner et à anticiper les transformations du contexte, l'établissement peut compter sur une assise territoriale solide, fondée notamment sur ses apports de savoirs et de savoirs faire aux territoires qui accueillent de longue date les ateliers pédagogiques régionaux, et il est en mesure de tirer pleinement parti de sites d'implantation particulièrement prestigieux pour promouvoir de nouvelles techniques et de nouvelles méthodes de travail et les valoriser. Mais il doit également faire face à une érosion de son attractivité liée à une concurrence accrue avec les trois autres écoles nationales de paysage où de nouvelles filières de recrutement voient le jour au travers de la mise en place de premiers cycles.

Le document de présentation du projet d'établissement qui a servi de base à la rédaction du rapport d'auto-évaluation préconise la mise en œuvre de plusieurs projets phares permettant d'affirmer l'identité de l'ENSP en externe et d'agrèger une série de financements tant publics que privés autour d'objectifs de développement de l'enseignement et de la recherche définis en concertation avec les instances de l'école. Le comité salue cet effort d'énonciation d'une stratégie par l'établissement et son souci d'assurer la faisabilité d'un programme d'actions à court et moyen termes. Il relève toutefois plusieurs points requérant une vigilance particulière pour que le projet d'établissement conserve sa pertinence et sa cohérence dans la durée.

D'une part, au vu de l'ampleur des ambitions affichées, le comité estime qu'il est indispensable que les enseignants, les étudiants et les personnels administratifs soient en mesure d'appréhender les projets portés par l'école dans leur globalité et puissent émettre régulièrement des avis quant à leurs interférences avec les objectifs scientifiques et pédagogiques définis pour chaque cycle (DEP, troisième cycle, diplômes de formation permanente et premier cycle en gestation). Le comité précise que ces acteurs doivent notamment être habilités à se positionner concernant les attentes divergentes des collectivités territoriales, des entreprises et de grand public concernant les expérimentations et les projets réalisés dans un cadre pédagogique. Dans cette perspective, le comité préconise que les instances consultatives voient leur rôle propositionnel renforcé et qu'elles soient sollicitées pour définir les modalités de suivi des projets de l'établissement et contribuer, en lien avec la mission mécénat et partenariat, à la mise en place d'une communication interne concernant tous les aspects de la mise en œuvre du projet d'établissement.

D'autre part le comité souligne qu'afin d'autoriser une réelle implication des instances consultatives dans la gouvernance de l'école, il est nécessaire que la direction de l'école instaure rapidement une politique qualité sur la base de la démarche par projet proposée dans le document de présentation du projet d'établissement, et qu'elle rende opérationnels et transparents les outils de pilotage attachés à la gestion financière des projets.

## 1 / Les points forts

- La forte notoriété de l'établissement ;
- La formulation d'une stratégie institutionnelle inscrite dans des politiques de site ;
- La qualité et la diversité des publications ;
- Une pédagogie par le projet reconnue dans le milieu du paysage, en prise sur les problématiques territoriales contemporaines ;
- Le développement continu de la recherche par un laboratoire rattaché à deux écoles doctorales complémentaires ;
- La capacité à développer des partenariats académiques et industriels, notamment pour la création de chaires thématiques.

## 2 / Les points faibles

- Une perte d'attractivité liée à une évolution des modes d'accès aux formations en paysage ;
- Un manque de communication et de débat interne concernant la mise en œuvre des projets ;
- Une absence d'outil de pilotage et de dispositif de suivi des plans d'action ;
- L'absence de politique qualité ;
- La limitation des financements affectés à la mission de gestion et de valorisation des patrimoines ;
- Confrontation à des intérêts contradictoires en lien avec le cumul des missions de formation et de gestion du patrimoine, en particulier concernant le Potager du Roi ;
- L'insuffisance de la pratique des outils informatiques et des langues étrangères ainsi que de la formation à la maîtrise d'œuvre et à la création d'entreprise.

## 3 / Les recommandations

- Evaluer l'incidence de la mise en place des projets sur la pédagogie et la recherche en associant étroitement l'ensemble des enseignants, des étudiants et des personnels administratifs.
- Simplifier et actualiser le fonctionnement des instances consultatives de l'établissement et renforcer leur rôle propositionnel.
- Clarifier la contribution du site de Marseille à l'identité de l'ENSP et assurer sa représentation dans les différentes instances.
- S'appuyer sur le rapprochement avec l'Ensav et l'Ensac (site de Versailles), et avec les composantes de l'IMVT (site de Marseille), afin de renforcer les partenariats académiques en 1<sup>er</sup> et 3<sup>e</sup> cycles et de valoriser la recherche.
- Développer une pratique et des outils pour assurer une communication fluide et cohérente entre tous les acteurs de l'école, et actualiser le site Internet.
- Mettre en place une politique qualité sur la base d'un référentiel projet accessible à tous les personnels de l'établissement.
- Analyser la place du numérique dans la pratique professionnelle et l'intégrer à la formation.
- Approfondir la réflexion sur la recherche par le projet et redéfinir le rôle des ateliers pédagogiques régionaux dans les parcours de formation.

# Annexe : analyse d'aspects spécifiques au diplôme

## Diplôme d'État de paysagiste (DEP)

Le diplôme d'État de paysagiste (DEP), valant grade de master, a succédé en 2015 à celui de paysagiste diplômé par le gouvernement (DPLG), que l'ENSP délivrait depuis la fin des années 1970, ainsi que les écoles nationales supérieures d'architecture et de paysage de Bordeaux et de Lille depuis la création de leur formation en paysage, respectivement dans les années 1990 et 2000.

La création du DEP a concerné une quatrième école, qui jusque-là délivrait un titre d'ingénieur : l'École de la nature et du paysage de Blois, devenue au même moment un département de l'INSA Centre Val de Loire.

Quasi concomitamment de la création du DEP, la loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages a créé le titre professionnel de paysagiste concepteur, que le DEP permet de porter « automatiquement » et envisage des procédures particulières pour les autres diplômes ou parcours professionnels réalisés notamment hors du territoire français.

Le DEP est donc un diplôme partagé par plusieurs écoles, mais il reste historiquement attaché, par sa filiation avec le DPLG, à l'école de Versailles.

Le DEP est défini par le code rural. L'ENSP Versailles Marseille assure la responsabilité du concours national commun incluant les travaux et le calendrier du jury national commun (composés de représentants des 3 autres écoles délivrant le DEP : ENSAP Lille, ENSAP Bordeaux, ENP INSA Centre Val de Loire Blois). Ce jury national commun travaille sur les 3 voies d'accès au DEP : la voie externe, la voie interne en DEP 1 (pour les écoles ayant un cycle préparatoire, c'est-à-dire toutes sauf l'ENSP Versailles Marseille) et l'admission sur titre en DEP 2. L'ENSP Versailles Marseille assure également, seule pour l'instant, l'acquisition du DEP par la validation des acquis de l'expérience. Tout ceci confère à l'école une responsabilité particulière dans les options qu'elle prend concernant le cursus de ce diplôme.

### *Domaine 1 : objectifs de la formation et modalités pédagogiques*

Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont explicites et développés sous forme de syllabus à l'appui d'une maquette pédagogique claire et lisible, maquette qui cependant ne semble concerner que le site de Versailles et qu'il resterait à publier pour ce qui concerne le site de Marseille.

Le supplément au diplôme qui existait pour le diplôme de paysagiste DPLG doit être mis en place de façon opérationnelle pour le DEP d'ici au cours de l'année universitaire 2019-2020 et ainsi permettre de donner plus d'informations sur le détail du parcours de l'étudiant (localisation et contenu des stages effectués par exemple) afin de mieux valoriser celui-ci dans une perspective d'insertion professionnelle.

Compte tenu des évolutions des formes et des pratiques des métiers du paysagiste concepteur et constatant par exemple l'importance que prennent les actions de sensibilisation au paysage, les processus de concertation avec les habitants, les démarches de co-conception participative pour l'élaboration de projet de paysage, on constate une diversification des modes de pratiques (artiste, collectif, microentreprise, etc.), étendant le champ des possibles quant aux débouchés en matière de métiers et de poursuite d'études après le DEP. Si la formation généraliste de maîtrise d'œuvre et de conception reste le cœur de la formation, on constate de nouvelles tendances de compétences ou de pratiques allant vers la maîtrise d'usage. Les différentes modalités d'enseignement et les problématiques abordées au cours de la formation font la démonstration d'une prise en compte de ces pratiques émergentes. On remarque néanmoins que celles-ci sont intégrées de façon implicite et ne font pas l'objet d'une démarche prospective d'un conseil de perfectionnement (ou instance équivalente à créer) qui n'existe pas à l'ENSP et qui pourrait permettre d'enrichir l'offre de formation.

En termes de reconnaissance professionnelle, le comité tient à souligner que la formation en paysage de l'ENSP Versailles Marseille a reçu l'homologation de l'IFLA Europe en 2017 et pour 5 ans. D'autre part, de par la loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages (1), son diplôme accorde le titre de paysagiste concepteur. Enfin, la fiche RNCP est clairement renseignée conformément aux recommandations de la commission nationale de la certification professionnelle (CNCP).

La mise en place d'un conseil de perfectionnement ou équivalent pourrait permettre d'éclairer l'établissement sur les besoins et la définition des connaissances et formations en associant les étudiants, les enseignants et les employeurs publics et privés.

Il existe un cadre général expliquant l'évaluation des connaissances mais ses modalités ne semblent pas toujours bien connues des étudiants. Le Règlement des Etudes précise ces modalités mais il n'est pas d'une lecture facile ; ses principales modalités d'évaluation des connaissances, les modes d'attribution des crédits ECTS au sein d'une UE, les décisions des jurys semestriels et de rattrapages, etc. gagneraient à être plus clairement expliquées, notamment au travers du livret de l'étudiant, pour que celui-ci puisse mieux appréhender son parcours de formation.

La taille relativement modeste de l'établissement permet d'avoir un suivi quasi personnalisé de l'acquisition des compétences de l'étudiant sans que des indicateurs et des procédures spécifiques de mise en œuvre pour en rendre compte ne soient indispensables. L'élaboration de ces indicateurs et procédures serait toutefois utile pour une meilleure vue d'ensemble et pour une appréciation plus rigoureuse et plus objective de chaque étudiant. Un travail intra et trans-disciplinaire entre enseignants (aux statuts divers, de titulaires à vacataires) au sein d'instances pédagogiques et impliquant des étudiants reste à renforcer.

D'autre part, on observe qu'il n'existe pas de procédure opératoire claire quant à l'analyse et à l'utilisation des évaluations des enseignements par les étudiants pour l'amélioration de la politique de formation de l'établissement.

## *Domaine 2 : organisation pédagogique de la formation*

Les programmes de formation transmis par l'ENSP dans le document annexe remis par l'école à l'appui de l'annexe formation (*Programme pédagogique*, pp. 1-8), sont clairs et lisibles et répondent aux exigences du décret relatif au diplôme d'Etat de paysagiste. Cependant, on constate plusieurs versions de ce même programme de formation : l'annexe au règlement des études (dans le même document, pp. 21-26 et pp. 91-96) et le détail du programme pédagogique (pp. 97-144) ventilent différemment les crédits ECTS par domaine et par unité d'enseignement. Il y a également des différences dans les intitulés pour désigner les unités d'enseignement. Tout cela rend difficile la lecture de la maquette pédagogique et complique la vérification des données.

La présentation du programme pédagogique telle qu'elle est donnée pp. 1-8 du document susvisé, fait apparaître la ventilation suivante en ECTS :

|   |          |
|---|----------|
| – D1, Théories et pratiques du projet de paysage :                  | 83 ECTS  |
| – D2, Démarche artistique :   | 20       |
| – D3, Science de l'environnement & culture technique :              | 34       |
| – D4, Compréhension des paysages dans l'espace et le temps :        | 15       |
| – D5, Politiques, acteurs, économie et cadre du projet de paysage : | 6        |
| – D6, Langage et représentation :                                   | 12       |
| – D7, Initiation à la recherche :                                   | 10       |
| Total   | 180 ECTS |

On constate que le domaine Théories et pratiques du projet de paysage n'atteint pas la moitié du total, et qu'il comprend 4 ECTS de stages (2 pour un stage dit ouvrier en S2/DEP1 et 2 pour un stage dit paysagiste en S4/DEP2) dont on peut interroger le rattachement à ce domaine. Or le référentiel du DEP, annexé à l'arrêté du 9 janvier 2015 relatif à la formation conduisant au diplôme d'Etat de paysagiste, conseille un minimum de 90 crédits (soit la moitié de la formation et en accord avec les recommandations de l'IFLA Europe) sur les trois ans de formation. Cependant, même ainsi, le programme donne une nette prévalence à l'apprentissage du projet, et la forte interaction de la démarche artistique dans l'unité d'enseignement dédiée aux ateliers de projet compense certainement ce déficit relatif de crédits en D1.

Les deux temps additionnés du vis-à-vis enseignant et du travail personnel étudiant permettent d'atteindre le quota minimum des 750 h d'heures de formation par an prévues par l'arrêté suscité pour chacune des 3 années de formation. On peut toutefois interroger l'estimation du temps de travail personnel, à la fois en volume total et poids relatif. En effet, le volume horaire est considéré comme égal en temps de travail personnel et de vis-à-vis enseignant et ce, quelles que soient les modalités de l'enseignement donné. Cela semble sous-entendre, sans doute à tort, que le travail personnel que l'étudiant a à fournir est le même qu'il s'agisse de cours magistraux, de travaux dirigés ou de travaux pratiques. Ceci mériterait sans doute d'être modulé.

D'autre part, le programme des formations (ou syllabus) ne donne pas le détail de la répartition du volume horaire des enseignements selon leurs différentes modalités : nombre d'heures en CM, en TD en TP. Ces précisions seraient pourtant utiles dans la gestion du service fait des enseignants et valideraient leur bonne adéquation entre leur statut et la compréhension de leur charge en enseignement et hors enseignement (décharge horaire pour les enseignants-chercheurs et référentiel horaire pour des tâches hors enseignement de coordination, de participation à des jurys de concours, etc.).

En ce qui concerne les 25 crédits ECTS propres à chaque école supérieure de paysage sur les 180 de la formation DEP, on remarque que pour l'ENSP Versailles Marseille ce sont les sciences de l'environnement et culture technique en D3 et la démarche artistique en D2 qui sont mises en exergue.

Enfin, l'ENSP Versailles Marseille est le seul établissement à proposer la voie de l'apprentissage pour la formation DEP. L'effectif d'apprentis est d'une dizaine sur les 3 années.

Le contenu de la formation est en accord avec le cadre national des formations et des trois volets référentiels du DEP. Celui-ci est en conformité tant en nombre de crédits ECTS pour chacun des 7 domaines qu'en nombre d'heures de formation pour les 6 semestres.

Les stages sont une modalité pédagogique importante, dont l'accompagnement spécifique pourrait être renforcé et valorisé dans le supplément au diplôme. Chaque stage fait l'objet d'une convention formalisée avec l'organisme d'accueil.

La possibilité d'obtenir des crédits ECTS pour des actions de bénévolat, humanitaires, de travail associatif est en train de se construire mais reste très peu connue des étudiants pour le moment.

Les innovations numériques sont peu abordées directement dans la formation et l'établissement reste relativement sous-doté en matériel et logiciel compte tenu de sa notoriété. C'est la proximité de l'Ensa de Versailles, beaucoup plus en pointe sur ces domaines numériques (BIM), qui permet de pallier en partie cette carence.

D'autre part, on constate des améliorations notoires mais à poursuivre en matière d'ENT (environnement numérique de travail) pour faciliter la communication interne entre enseignants, personnels administratifs et étudiants.

L'ENSP n'offre pas de Mooc et peu d'innovations pédagogiques équivalentes, ce qui s'explique par l'originalité historique de l'école et de sa pédagogie par le projet.

La procédure de VAE a été mise en place pour le DPLG et a permis d'obtenir ce diplôme par une validation complète ou partielle suivie d'un parcours personnalisé à l'école. Elle doit se poursuivre pour le DEP. L'ENSP était la seule des écoles délivrant le DPLG à en assurer la VAE (par convention avec les autres établissements délivrant ce diplôme); pour le DEP, il est prévu qu'elle partage cette mission avec d'autres écoles.

### *Domaine 3 : suivi de l'insertion professionnelle des diplômés*

Il n'y a pas ou peu de retours d'analyse sur l'insertion professionnelle des diplômés, malgré l'enquête annuelle réalisée par l'école. Il serait plus judicieux d'avoir du personnel et des moyens dédiés en interne à l'établissement pour procéder au suivi de l'insertion professionnelle.

Il n'y a pas ou peu de valorisation et d'information sur la possibilité de poursuites d'études auprès des étudiants.

Il n'existe pas de structuration en association des anciens élèves de l'ENSP.



## Conclusion

### *Principaux points forts*

- L'antériorité et la notoriété nationale et internationale de l'établissement qui perdure grâce à des actions pertinentes de recherche, de diffusion et de rayonnement (Villa Le Nôtre, publications, Biennale de l'architecture et du paysage, etc.) ;
- Un projet d'établissement clarifié et des offres de formation diversifiées en grande synergie avec les acteurs territoriaux aussi bien à Versailles qu'à Marseille ;
- Une inventivité de formation post-DEP, notamment par des chaires d'entreprise permettant d'explorer de nouvelles questions de paysage et d'environnement, qui se répercute sur les contenus pédagogiques du DEP ;
- Une initiation à la recherche par le projet en DEP pouvant se poursuivre en doctorat.

### *Principaux points faibles*

- Un projet de cycle préparatoire sous deux ans, encore embryonnaire dans ses attendus et faisabilité ;
- Un projet d'intégration à l'IMVT à Marseille avec une période de transition de 2 à 3 ans et peu précis quant aux effectifs étudiants, enseignants et personnels administratifs (actuellement tous en réduction à l'ENSP) ;
- Des instances de gouvernance où les étudiants pourraient jouer un plus grand rôle ;
- Un manque de lisibilité et de concertation dans le recrutement et la gestion des ressources humaines, avec des enseignants aux statuts très divers.

### *Analyse des perspectives et recommandations*

Si un cycle préparatoire se met en place à l'ENSP Versailles Marseille, la question d'une licence peut se poser, nécessitant de reprendre la discussion entre tutelles ministérielles (agriculture, culture, enseignement supérieur) au sujet de la structuration de la formation conduisant au diplôme d'Etat de paysagiste et du concours national commun.

Il conviendrait de renforcer le pilotage de la formation, par exemple en mettant en place un outil de type conseil de perfectionnement.

Alors que la formation DEP est bien bâtie et solide, on constate comme une surenchère de formation post-DEP, qu'il ne faudrait pas interpréter comme une sorte de HMONP de paysagiste concepteur venant rétrograder le DEP, notamment dans sa dimension professionnalisante.

## Liste des sigles

### A

|       |  |
|-------|--|
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| APR   | Ateliers pédagogiques régionaux                                    |

### B

|        |   |
|--------|---|
| BDE    | Bureau des élèves   |
| Biatss | Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé |
| BTS    | Brevet de technicien supérieur  |

### C

|       |   |
|-------|---|
| CA    | Conseil d'administration                                    |
| CCJP  | Diplôme de concepteur et créateur de jardin dans le paysage |
| CESP  | Certificat d'études spécialisées en paysage                 |
| CEVE  | Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante            |
| CNERP | Centre national d'études et de recherches sur le paysage    |
| CNRS  | Centre national de la recherche scientifique                |
| Comue | Communauté d'universités et établissements                  |
| CPER  | Contrat de plans État-région                                |

### D

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| DRH | Direction des ressources humaines |
|-----|-----------------------------------|

### E

|         |  |
|---------|--|
| EA      | Équipe d'accueil   |
| EC      | Enseignant chercheur   |
| ECTS    | <i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre) |
| ED      | École doctorale  |
| EMILA   | <i>European Master in Landscape Architecture</i>   |
| Ensa    | École nationale supérieure d'architecture  |
| Erasmus | <i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)   |

### F

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| FFP | Fédération française du paysage |
|-----|---------------------------------|

### G

|      |   |
|------|---|
| GBCP | Gestion budgétaire et comptable publique              |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |

### H

|        |   |
|--------|---|
| Hcéres | Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| HDR    | Habilitation à diriger des recherches                                       |
| HMONP  | Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre                        |

## I

IFLA *International Federation of Landscape Architects*

## M

MCF Maître de conférences

Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

## P

PIA Programme d'investissements d'avenir

Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RH Ressources humaines

RI Relation internationales

RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

## S

SIUMPPS Service inter-universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

# Observations du directeur



école  
nationale  
supérieure de  
paysage

Versailles Marseille

Versailles, le 6 septembre 2019

Je tiens d'abord au nom de l'école à remercier le comité d'experts pour son travail d'analyse et de proposition. Ce rapport apporte des éléments de réflexion et de projection très utiles, qui confortent, nourrissent et prolongent les orientations du projet d'établissement. L'école fera donc le meilleur usage de ses recommandations.

Nous avons relevé trente-six recommandations au fil du texte, huit recommandations conclusives pour l'établissement et trois recommandations sur la formation. Dans l'esprit de les intégrer au mieux dans l'action à venir au sein de l'établissement, nous souhaitons apporter dès à présent quelques éclairages complémentaires, sur certaines d'entre elles, en suivant les grandes rubriques du rapport.

## Positionnement institutionnel

Le rapport revient à plusieurs reprises sur la question des partenariats, en soulignant à la fois l'originalité et l'intérêt de ce positionnement, encourageant à ce qu'ils se poursuivent et qu'ils trouvent une meilleure place dans la pédagogie. Mais il souligne parallèlement le besoin de vigilance dans la définition des contenus de ces partenariats, évoquant les questions de neutralité et les questions d'adéquation entre les missions d'enseignement et de recherche et l'intérêt des entreprises.

Ces derniers sujets sont évidemment essentiels pour l'établissement. Et ils recouvrent dans l'analyse du comité d'experts plusieurs volets (mécénat pour le Potager, partenariat sur la formation) sur lesquels les éclairages suivants peuvent être apportés.

S'agissant du mécénat attaché à la restauration du Potager du Roi, l'intervention des partenaires est encadrée par la loi d'une part (qui précise et encadre strictement les contreparties) et par le conseil d'administration de l'école lui-même. Il est dans ses attributions de donner son accord aux dons et de définir le principe des contreparties. Par ailleurs, l'intervention des mécènes, qu'il s'agisse de personnes morales ou de personnes physiques, s'effectue sur des projets précis proposés par l'établissement, et qui rentrent dans sa stratégie de réhabilitation. C'est le cas actuellement pour le réaménagement du jardin Duhamel, qui s'inscrit dans le cadre d'un projet pédagogique lié à l'enseignement du jardinage et de l'écologie ; c'est le cas récemment avec le réaménagement de la bande Ouest du Potager, dans le cadre du projet de réalisation d'un axe événementiel, mis en place à la faveur de la biennale d'architecture et de paysage.

ENSP  
Le Potager du Roi  
10, rue du Maréchal-Joffre  
78 000 Versailles  
Tél. : +33 (0)1 39 24 62 00

ENSP  
31, boulevard d'Athènes  
13 232 Marseille cedex 01  
Tél. : +33 (0)4 91 91 00 25

[www.ecole-paysage.fr](http://www.ecole-paysage.fr)  
[www.potager-du-roi.fr](http://www.potager-du-roi.fr)



S'agissant des partenariats construits dans le cadre des chaires, l'école a souci d'associer parmi les fondateurs des institutions publiques aux côtés des institutions privées. La chaire énergie et paysage dispose d'un conseil scientifique, composé de personnalités qualifiées extérieures à l'établissement, et elle a mis en place dès sa constitution une instance d'échange avec la communauté enseignante. Elle est par ailleurs associée à tous les lieux d'échanges collectifs (conseil et réunion de laboratoire, réunions de rentrée des enseignants), qui se sont avérés à l'expérience des lieux d'information et de débat pertinents. L'existence de dispositifs n'exclue pas le besoin d'aller plus loin. Aussi un travail de charte déontologique est en cours au sein de la Chaire énergie et paysage. Ce qui est mis en place dans le cadre de la chaire énergie et paysage a peu ou prou valeur d'exemple pour l'ensemble des autres dispositifs partenariaux.

### **Gouvernance et pilotage.**

Les conseils consultatifs renvoient à des modalités de représentation qui sont fixées par la réglementation, et sur lesquelles l'école n'a effectivement pas la main (durée du mandat, mission, modalités d'élection) . En revanche, dans le travail d'information fait en amont avant chaque élection auprès des enseignants, le secrétariat général arrive à susciter des candidatures larges. Aujourd'hui l'ensemble des composantes et l'ensemble des sites de l'école sont représentés dans les instances.

Dans leur mission et leur fonctionnement, les instances ne peuvent pas être les lieux uniques de discussion des contenus, de formulation des propositions, même si elles en sont le relais et on a validé in fine les transformations stratégiques pour l'établissement. L'école a souci de développer de manière complémentaires des interfaces avec les étudiants (café étudiants) et avec les enseignants (réunions mensuelles des chefs de département à Versailles et réunions mensuelles de coordination pédagogique sur Marseille), sans multiplier non plus les dispositifs, pour des raisons de coût d'organisation. La mise en place de dispositifs de suivi, liés au développement d'une politique de qualité recommandée par ailleurs par le comité, doit permettre de rendre compte du caractère déjà positif de ces lieux.

S'agissant de la politique patrimoniale et en particulier du site du Potager, il est important de rappeler qu'elle trouve sa place dans la politique et dans les missions de formation de l'établissement. S'agissant de la programmation des investissements et des moyens, il est important de souligner que le nouveau SPPI (Schéma prévisionnel de stratégie immobilière) qui sert ensuite de base à l'implication de toutes les parties prenantes, intègre désormais tous les éléments immobiliers du site.

S'agissant de diverses observations budgétaires et financières, qu'il soit permis d'ajouter quelques commentaires et observations techniques. La diminution de 330 k€ des recettes propres du budget 2019 par rapport au budget 2018 s'explique par la baisse des ressources liées aux ateliers pédagogiques régionaux compte tenu de la fin de la 4<sup>ème</sup> année du DPLG. Il faut relativiser le déficit prévisionnel du solde budgétaire de 1.8 M€ en 2019, car le financement en est assuré par l'Etat au titre de l'aide aux travaux, avec un décalage dans le temps (1.2 M€ ont déjà été versés, et 600 k€ sont prévus en 2020). Quant au Potager du Roi, les recettes de 2015 s'élevaient à 300 k€ et elles sont de 303 k€ en 2018, ce qui correspond à une très légère augmentation. En matière informatique l'établissement a pu, au-delà des

crédits courants signalés par le rapport, bénéficier d'un appui de 25 k€ sur appel d'offres, pour permettre des équipements en rapport avec le déploiement de Cocktail. Enfin, en terme d'affichage, le Ministère de l'agriculture a réservé 1 M€ sur le programme 142 pour le Potager du Roi, qui s'ajoute aux crédits budgétaires affectés à la restauration du patrimoine bâti du site. Rapporté à l'estimation patrimoniale du site, l'effort sur le jardin est proportionnellement comparable à celui sur les bâtiments. Les Crédits du CPER devraient pouvoir être confirmés en 2019 et permettre de poursuivre les travaux déjà aidés par le ministère sur le patrimoine des murs.

S'agissant de l'offre de visites sur laquelle le comité attire l'attention dans ses recommandations, on peut ajouter que l'expérience importante de la biennale d'architecture et de paysage, événement intervenu depuis le passage du comité HCERES, qui a duré près de trois mois, a permis de tester en vraie grandeur et avec succès des dispositifs d'accueil ouverts aux scolaires, mis en place par l'établissement, et positionnés sur les thèmes qui font le lien entre une école du ministère de l'agriculture qui forme au paysage et son site historique. Au vu de cette première expérimentation (et à laquelle la reconduction de la biennale donne un caractère fondateur), on peut raisonnablement penser que l'objectifs quantitatifs et qualitatifs (c'est-à-dire éducatifs) définis dans le projet d'établissement peuvent être raisonnablement atteints.

### **Recherche et formation**

Le comité revient sur le besoin de promouvoir davantage la diversité de l'offre de formation de l'école, ce que l'établissement partage totalement, en même temps que de mener une réflexion plus approfondie sur le positionnement de certains de ses segments. Si le comité s'interroge sur le post-master et invite à envisager un rapprochement des formations doctorales, il vient prendre un parti contraire à ce que le projet d'établissement affiche, en matière de formation professionnelle. Conçu pour hybrider une démarche d'incubation d'activité et d'approfondissement, ce type de formation peut à notre avis difficilement s'apparenter à un DSA de type recherche, comme il en existe dans certaines école d'architecture. Ce type de parcours complémentaire n'est pas de nature à créer de concurrence ou de vis-à-vis du DEP, les qualifications attendues de celui-ci en matière professionnelle étant définies dans les différents référentiels et supposées acquises avant la formation post master. L'école partage néanmoins avec le comité d'experts l'avis que le Post-master expérimenté en 2018-19 est un pilote. L'expérience acquise par l'école après une année doit lui permettre de conduire une réflexion sur le meilleur type de positionnement pour l'offre de formation visée.

### **Internationalisation des formations.**

L'école apprécie que le comité ait repris à son compte dans ses recommandations les orientations définies en matière d'international. A cet effet, la volonté affirmée de mettre en place un semestre avec facilité en anglais, le renforcement des recrutements internationaux avec un nouveau poste d'enseignant « fellowship », et la mise en œuvre des séminaires internationaux sur le bassin méditerranéen avec l'appui de l'AVITEM à partir du site de Marseille sont effectifs à compter de la rentrée 2019.

### **Annexe formation DEP**

Nous prenons bien note de la réflexion sur le conseil de perfectionnement. Toutefois il paraît important de souligner que le conseil d'administration de l'école comprend huit personnalités extérieures, qui sont issues des différentes sphères d'exercice des paysagistes (Agences, CAUE, services techniques des collectivités) ou des différents partenaires des paysagistes (entreprises de paysage, interprofession du paysage, recherche), et qu'il est dans ses attributions de débattre et se prononcer sur l'évolution des formations. L'école est dotée d'un conseil scientifique, constitué pour moitié d'experts extérieurs (huit), qui est saisi des questions ayant trait à la recherche dans la formation, et par là qui réfléchit aux nouveaux « fronts d'exercices » des paysagistes. Enfin, le conseil de l'enseignement et de la vie étudiante comprend trois personnalités extérieures (à parité avec les élèves, les enseignants et les représentants administratifs), issues des différentes sphères du monde professionnel, et a dans ses attributions réglementaires les missions dévolues dans d'autres établissements à un conseil de perfectionnement.

Nous ne partageons pas l'analyse sur le post diplôme. Comme le comité le sait, la loi française a consacré que le titre d'exercice (l'équivalent de la HMNOP) était lié au diplôme de DEP. Les formations post-diplôme, qu'elles soient à visées professionnelles ou de recherche n'ont donc pas cet objectif. Elles participent à une offre de formation complémentaire, avec des objectifs différents.

Sur la base du rapport HCERES, l'Ecole va maintenant établir une liste de mesures visant à prendre en compte les recommandations du rapport d'évaluation. Celles-ci seront intégrées, chaque fois qu'elles les complètent, aux tableaux de bord qui suivent les actions prévues dans chaque chapitre du projet d'établissement, et dont les responsables de services qui en ont coordonné l'écriture assurent le suivi.



Vincent Piveteau  
Directeur

## Organisation de l'évaluation

La visite d'évaluation de l'école nationale supérieure de paysage de Versailles Marseille a eu lieu les 13 et 14 février 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Claire PARIN, professeur émérite à l'école nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux.

Ont participé à cette évaluation :

- Jean-Marc BACA-LACHAZETTE, chef de projet Maîtrise d'ouvrage à l'Infocentre décisionnel financier des établissements de l'ESR (InDéFi-ESR), ministère de l'Éducation nationale, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ;
- Marc CLARAMUNT, professeur à l'ENP-INSA Centre Val de Loire ;
- Maxime DURIF, diplômé de l'école nationale supérieure d'architecture de Paris La Villette, en formation HMONP ;
- René GRAF, directeur de la Haute école spécialisée bernoise, Architecture, bois et génie civil ;
- Pierre-Marie TRICAUD, urbaniste à l'institut d'aménagement et d'urbanisme de la Région Ile-de-France.

Christine POIRIER et Geneviève MELEY-OTHONIEL, conseillères scientifiques et Camille HERFRAY, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse suivante :

<https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)