



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Paris Malaquais



juillet 2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Sommaire

Présentation	5
La gouvernance	7
I – Une gouvernance à faire évoluer	7
II – Une politique de communication interne et externe à développer	8
III – La stratégie en matière de relations extérieures françaises et internationales	8
IV – Une démarche d'autoévaluation et un management de la qualité à formaliser	9
La stratégie en matière de recherche et de valorisation de la recherche	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Une offre de formation initiale de qualité	13
II – Un pilotage de l'offre de formation à mieux organiser	13
III – Une démarche qualité pédagogique en développement	14
IV – Une visibilité insuffisante de l'offre de formation	15
V – Un dispositif d'accompagnement de l'étudiant à construire	15
VI – Un environnement de travail de qualité	16
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Des initiatives étudiantes sans adossement à une stratégie de l'école	17
II – Des dispositifs permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie à améliorer	18
La stratégie en matière de relations internationales	19
Le pilotage et la gestion	21
I – Un système d'information de l'établissement en cours de rénovation	21
II – Une gestion des ressources humaines dans un cadre imposé	21
III – Une politique budgétaire et une gestion financière saines	22
IV – Une politique immobilière contrainte par le site	23
V – Une politique en matière d'hygiène et de sécurité à rendre plus explicite	23
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	26
III – Les recommandations	26

Liste des sigles	27
Observations de la directrice	29
Organisation de l'évaluation	33

Présentation



L'École Nationale Supérieure d'Architecture de Paris Malaquais (ENSAPM) a été créée par le décret n° 2001-22 du 9 janvier 2001. Elle se substitue à cette date, au 14 rue Bonaparte (6^{ème} arrondissement), sur une partie du site de l'École Nationale Supérieure des Beaux-Arts (ENSBA), à deux écoles nationales supérieures d'architecture : Paris La Défense et Paris Villemin. Elle bénéficie de 5 184 m² de bâtiments qui sont dispersés dans l'école des Beaux-Arts et à l'extérieur de celle-ci (Bâtiment Callot).

L'ENSAPM est en 2011-2012 une école de taille moyenne, d'un point de vue français et européen, en termes d'effectifs étudiants (870, dont 768 en licence - master), d'enseignants (53 titulaires, 11 associés, 22 vacataires ETP) et de personnels administratifs, techniques et de service (48). Son budget 2011 s'est élevé à 3,97 M€, dont 0,6 ME de crédits dédiés à une opération de rénovation immobilière ponctuelle.

L'école a donné une priorité claire à la recherche tout en ayant des ambitions fortes en matière de formation des étudiants à l'international. Comme dans beaucoup d'écoles d'architecture, l'enseignement du projet en atelier est un élément clé et fédérateur de la formation.

L'ENSAPM est un établissement public à caractère administratif (EPA), placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (Direction Générale des Patrimoines), dont le statut relève du décret n° 78-266 du 8 mars 1978. La gouvernance de l'établissement est assurée par quatre instances principales : la directrice (nommée en avril 2006), le conseil d'administration (CA) de 24 membres présidé par une personnalité extérieure, le conseil scientifique, créé en 2011, composé de 21 membres et présidé par une personnalité extérieure, et le conseil des études et de la vie étudiante (CEVE) composé de 23 membres et doté d'une présidence tournante. Ce conseil remplace en partie la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR).

L'école est habilitée à délivrer les diplômes en architecture conférant les grades de licence et master du dispositif LMD. Le diplôme d'études en architecture (DEEA) et le diplôme d'État d'architecte (DEA) ont été évalués en 2012 par l'AERES et notés A. L'école a délivré 194 diplômes en 2012, dont 92 DEEA et 102 DEA. Elle organise une habilitation de l'architecte diplômé d'État à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP) et a délivré 104 diplômes en 2012. Elle n'organise pas de diplôme propre aux écoles d'architecture (DPEA), ni de diplôme de spécialisation et d'approfondissement en architecture (DSA) ou de formation continue. L'école est cohabilitée, avec l'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne, à délivrer le master Urbanisme et aménagement, spécialité Espaces urbains et démarche de projet, parcours Programmation architecturale et urbaine.

La recherche de l'établissement est organisée en trois entités qui rassemblent 27 enseignants de l'école. L'équipe ACS (Architecture, Culture et Société) fait partie de l'UMR AUSser, évaluée par l'AERES en 2010 et notée A, en cours d'évaluation en 2013. AUSser est membre du laboratoire d'excellence (Labex) Futurs urbains. Le laboratoire GSA (Géométrie, Structure et Architecture) et le LIAT (Laboratoire Infrastructures, Architecture, Territoires) sont habilités par le ministère chargé de la Culture. Ces trois entités sont associées à l'école doctorale Ville, Transports et Territoires (VTT - ED 528), école doctorale du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Université Paris-Est. L'association de l'ENSAPM à cette école doctorale a permis l'insertion de la formation doctorale en architecture dans les dispositifs de la recherche universitaire.

L'ENSAPM a noué des relations internationales qui permettent de nombreux échanges d'étudiants et d'enseignants, ainsi que des actions internationales conjointes avec des universités situées particulièrement en Europe, Amérique du Nord et Asie.

La période 2009-2012 est une étape importante dans la stabilisation de l'école et son développement. La formation initiale, de grande qualité, est basée sur des relations suivies avec de nombreux établissements européens et étrangers, et s'appuie sur des départements et des entités de recherche actives et reconnues. La mise en place en 2011 d'un conseil scientifique est une étape fondamentale dans l'élaboration d'une stratégie de recherche d'établissement ambitieuse. Le déploiement en cours d'actions communes entre l'ENSAPM et l'école des Beaux-Arts ouvre la voie à des synergies fructueuses entre les disciplines enseignées dans ces deux établissements.

La gouvernance



I – Une gouvernance à faire évoluer

Le rapport d'évaluation de l'AERES publié en juillet 2010 estimait que l'établissement connaissait "une véritable crise de la gouvernance due à l'opposition entre, d'une part, le statut de l'établissement (...) et, d'autre part, un souhait réel d'autonomie de gestion (...) revendiqué par les enseignants". Le rapport proposait, pour dépasser cette crise, "la mise en chantier d'un projet d'établissement" définissant des orientations stratégiques et une évolution des statuts comme moyen de "dépasser l'inefficacité collective".

Entre 2009 et 2012, la page a été tournée avec un remodelage du CA (nouveaux élus, nouveau président), la création d'un conseil scientifique et la rénovation du CEVE. Le statut d'EPA ainsi que la tutelle du ministère chargé de la Culture continuent à structurer les principaux aspects des politiques de l'école : nomination du directeur, textes sur les organes institutionnels, statuts, choix et nomination des enseignants, attribution de locaux et de financements (investissement, fonctionnement), contrôle financier.

La direction a donc fait évoluer positivement les organes institutionnels en allant progressivement, de fait, vers un statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). L'organigramme de l'école présente le chef d'établissement au centre et en position dominante dans toutes les relations avec les organes institutionnels et plusieurs services lui sont directement rattachés. Cet organigramme est difficilement lisible en ce qui concerne les circuits décisionnels et les relations hiérarchiques.

Le conseil d'administration (CA) de 24 membres (directrice, 7 enseignants, 7 étudiants, 2 ATOSS et 7 personnalités extérieures) est présidé par une personnalité extérieure. Le président du CA est, en 2012, une personnalité extérieure reconnue. Ce renouvellement a permis d'apaiser les relations entre les parties prenantes de l'école. Les réunions sont régulières, les membres sont présents et participent. Le CA fonctionne efficacement et constitue une véritable instance d'administration et non plus une tribune. Il a approuvé les comptes et budgets de l'établissement et, en 2012, la situation financière est bonne. Cependant, le CA semble placé en périphérie de la gouvernance de l'école par rapport à la direction, et son rôle est de fait limité en matière de budget et de moyens. Il est nécessaire qu'il devienne une instance de gestion et de délibération prenant des décisions partagées, en particulier dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie globale d'établissement.

Le conseil scientifique a été créé en 2011 dans le prolongement des recommandations du rapport AERES de juillet 2010. Il n'est pas une instance statutaire de l'établissement et ne dispose pas de règlement intérieur. Il est composé de 21 membres (directrice, 3 directeurs d'entités de recherche, 4 professeurs, 4 maîtres-assistants, 3 doctorants, 1 ATOSS et 5 personnalités extérieures) et présidé par une personnalité extérieure. Au début de 2012, le conseil s'est mis en place ; il a tenu depuis trois réunions. Il devrait être la source de la définition d'une politique scientifique et d'une stratégie de recherche de l'établissement, qui sont encore à élaborer.

Le conseil des études et de la vie étudiante (CEVE) n'est pas une instance statutaire de l'établissement et ne dispose pas de règlement intérieur. Il est actuellement composé de 21 membres (la directrice, la directrice des études, 12 enseignants désignés par les départements, 5 étudiants élus, 2 personnels ATOSS). L'absence depuis six ans de président de ce conseil interpelle sur son fonctionnement. Un président est désigné pour chaque séance. La participation est très variable selon les ordres du jour. Les liens avec le CS sont à construire. Le CEVE n'est pas impliqué dans la discussion sur les moyens attribués à la pédagogie et ne participe qu'indirectement à la construction budgétaire. Les initiatives sont limitées : ainsi, la création du département *Digital Knowledge* a-t-elle été faite sans que le CEVE n'émette d'avis particulier.

La liste des commissions existantes est importante et, si certaines jouent un rôle fondamental (admissions, recrutements, international), les autres ne sont vraiment actives que de manière irrégulière. Beaucoup sont en relation avec le CEVE et certaines pourraient être regroupées.

Il faut souligner l'importance occupée par les "séminaires d'école" dans la vie de l'établissement, séminaires qui regroupent les enseignants, les étudiants élus et une partie des administratifs de l'école, sur le mode d'une assemblée générale, à propos d'un thème précisé à l'avance. Tous les débats stratégiques relatifs à la vie de l'établissement ont lieu au cours de ces séminaires (par exemple, la conception du projet d'école ou la création d'un département).

Si une évolution sensible et positive est indéniable, il n'en demeure pas moins que la gouvernance n'a pas encore atteint un point d'équilibre satisfaisant, compte tenu des objectifs très ambitieux de l'école. La création en juin 2012, par exemple, du nouveau département intitulé *Digital Knowledge* a été conduite à l'occasion d'un séminaire d'établissement sans l'assentiment des laboratoires, ni des départements. Ce n'est pas l'intérêt d'une telle création, tant du point de vue de l'enseignement que de la recherche, qui est mis en question mais la méthode utilisée qui ne contribue pas à instaurer un climat de confiance réciproque entre les équipes et la direction.

La directrice adjointe chargée des affaires générales a un rôle de secrétaire générale sans en avoir le positionnement. Par ailleurs, il n'y a pas eu de mise en place d'une direction de la recherche en lien avec l'installation du conseil scientifique en 2011. On note également l'absence d'un service chargé de la vie étudiante.

La stratégie générale de l'établissement figure dans un document relatif à la demande d'habilitation à délivrer des diplômes (Rapport destiné à l'AERES - section des Formations et des Diplômes - Février 2012) qui propose en deux pages, dans sa présentation générale, le "projet d'établissement" de l'école. Ledit projet développe principalement l'articulation entre les forces de recherche et la politique de formation en une page. Les autres aspects de la vie de l'établissement sont peu présents. Ce document n'a pas la forme d'un plan stratégique d'ensemble comportant des axes stratégiques classés prioritairement, des actions, des indicateurs, des cibles et une méthode de suivi. Il n'a pas fait l'objet d'un débat en CA et n'est pas partagé par les parties prenantes de l'établissement.

Le développement du projet, énoncé par la direction, en termes de positionnement international exemplaire, nécessiterait qu'il soit partagé entre tous les membres de la communauté éducative et scientifique. La mise en œuvre d'une politique à caractère international plus ambitieuse nécessite de passer d'une démarche de gouvernement à une démarche de gouvernance.

II – Une politique de communication interne et externe à développer

La politique de communication d'une école d'architecture relève certes d'actions techniques, mais aussi de choix stratégiques relatifs au sens à donner à son positionnement local, régional, national et international.

Le positionnement de l'ENSAPM reste un problème important du fait de sa localisation sur le site prestigieux de l'école des Beaux-Arts. Sa visibilité est faible en raison du poids historique de l'école des Beaux-Arts qui altère la capacité de l'école d'architecture à exister symboliquement de manière indépendante. Une alliance raisonnée, surmontant les conflits du passé, est seule à même de donner de la visibilité à l'école. Il s'agit de la voie étroite qui a été adoptée par l'école de manière constante et qui est susceptible d'évoluer dans le bon sens avec la nomination d'une nouvelle direction, en octobre 2011, à l'école des Beaux-Arts.

Les actions traditionnelles qui ont été engagées comme les expositions, conférences, publications, pour utiles qu'elles soient, sont immergées dans une offre culturelle et architecturale locale très riche, face à un public très exigeant de résidents fortunés, de touristes, de professionnels de l'art et de l'architecture.

Dans ce contexte, le choix d'une stratégie de valorisation internationale de grande qualité est une manière de refonder l'identité parisienne de l'école. La relance du site internet, la tenue de conférences sur internet dans le cadre du projet Archi21, dont l'école est coordinatrice, sont des exemples récents d'une politique fructueuse en développement.

III – La stratégie en matière de relations extérieures françaises et internationales

Les enseignements du DEA, en lien avec la recherche, permettent de favoriser les relations avec d'autres établissements d'enseignement supérieur. Un exemple intéressant est celui des "Grands Ateliers" qui permet cette relation entre les laboratoires, les départements et d'autres établissements partenaires de ce groupement d'intérêt public. Il existe également des relations récurrentes avec l'université de Columbia (New York, USA) et son antenne à Paris. Il en est de même avec l'*Office for Metropolitan Architecture* de Rem Koolhaas, ou encore la Forge de Rugles, la Saline royale d'Arc-et-Senans, le lycée Diderot pour ne citer que ces exemples.

Le milieu socio-économique est essentiellement présent par le développement récent de la HMONP (2006-2007) : la réflexion fondatrice a intégré les attentes de l'établissement avec un positionnement très ouvert et diversifié.

Il existe également des liens privilégiés avec un certain nombre d'entreprises du bâtiment ou d'industriels de la filière béton, bois, acier, (CIMbéton, Lafarge par exemple) que développent les départements et les laboratoires de recherche. L'école est très active pour établir des liens avec des acteurs de la maîtrise d'œuvre. Ces actions sont très différentes des liens établis dans les agences de maîtrise d'œuvre libérales. Elle postule une grande ouverture qui offre aux étudiants une large palette de stages et à l'établissement l'instauration de liens privilégiés pour insérer les étudiants dans des milieux professionnels diversifiés.

Les relations avec les collectivités territoriales sont de nature diverse mais nécessitent une organisation plus visible et un positionnement plus proactif au plan régional et international. On peut regretter la faiblesse des relations avec la Ville de Paris. Le conseil scientifique s'est récemment saisi de cette question.

La stratégie de l'école en matière de relations extérieures est à renforcer et à intégrer dans une stratégie générale d'établissement, en s'appuyant fortement sur la recherche et les départements.

IV – Une démarche d'autoévaluation et un management de la qualité à formaliser

Le document d'autoévaluation a été élaboré par différentes équipes administratives et enseignantes de l'établissement. Il n'a pas réellement la forme d'une autoévaluation classique qui devrait mettre en perspective les politiques conduites par l'école, faire ressortir les points forts, les points faibles, les atouts et les menaces. L'école a néanmoins initié une démarche et produit un document qui traduit une prise de conscience de la nécessité de faire un diagnostic sur les actions conduites et une analyse des projets à développer.

L'école conduit des actions d'autoévaluation dans les "séminaires", le CEVE et la commission d'évaluation étudiante des enseignements et des formations mais n'a pas encore mis en place une démarche intégrée d'autoévaluation. Une synthèse régulière des actions menées permettrait à l'établissement de mettre en perspective ses actions, les résultats obtenus, les problèmes qui demeurent, de manière à aboutir à une véritable autoévaluation.

Par ailleurs, il n'y a pas de démarche qualité formalisée dans l'établissement. Des fiches de procédures ont été élaborées ou sont en cours d'actualisation sur des points précis, par exemple pour les missions ou les commandes.

La taille de l'établissement fait que beaucoup d'informations circulent oralement de manière informelle. Cette circulation est utile et nécessaire mais elle devrait être consolidée, notamment pour faire face aux absences ou aux changements de personnels. La mémoire institutionnelle n'est pas assez capitalisée sur le moyen et long terme, ce qui nuit à la mise en perspective des évolutions.

La direction devrait afficher plus clairement une volonté et une démarche d'amélioration continue de la qualité, avec des actions dans des domaines bien précis, et l'inscrire dans le plan stratégique d'ensemble de l'établissement. Cette méthode de travail devrait permettre de mieux fédérer les projets de l'école et leur mise en œuvre.

La stratégie en matière de recherche et de valorisation de la recherche

Le rapport de l'AERES de juillet 2010 précisait que la recherche semblait bien installée à l'ENSAPM sur la base des trois laboratoires de recherche (ACS, GSA et LIAT) mais que son renforcement semblait indispensable au sein de l'école, en s'appuyant sur la dynamique du PRES Paris-Est, en créant un conseil scientifique et en développant la réflexion sur la discipline architecturale. Par ailleurs, sur le volet des moyens humains de développement de la recherche, il était proposé de faciliter la soutenance d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) pour les enseignants impliqués en recherche, de favoriser la création de postes de chercheurs permanents, d'adapter le recrutement des enseignants aux priorités scientifiques et pédagogiques définies par l'école et de permettre aux enseignants d'avoir une activité de recherche significative. Ces "recommandations sont partagées par la direction et le conseil d'administration de l'école" lit-on dans la lettre d'observations de l'établissement au rapport d'évaluation, datée du 16 juin 2010.

L'évolution la plus notable entre 2009 et 2013 est la mise en place d'un conseil scientifique en 2011 (cf. *infra* Gouvernance). Une volonté d'améliorer la valorisation des productions scientifiques et pédagogiques de l'établissement (publications, organisation de colloques, séminaires et autres événements, projet d'une revue d'école) a émergé. Des personnalités extérieures ont été intégrées au conseil scientifique : elles connaissent l'histoire de l'école, couvrent une large représentation de compétences, expriment une vision très ouverte des métiers de l'architecture et ont une réelle volonté de s'investir dans le projet d'établissement et son portage.

Les entités de recherche regroupent 43 enseignants et chercheurs, dont 27 appartiennent à Paris Malaquais, sur un total de 64 enseignants en poste (dont 53 titulaires, 11 associés) à la fin de 2012.

Les trois entités ont une production importante et de qualité. Elles font partie de réseaux de recherche nationaux et internationaux actifs. Les équipes associent régulièrement des doctorants à leurs activités de recherche et d'enseignement (entre 39 et 42 au vu des statistiques de l'établissement).

Les équipes affichent néanmoins leur volonté de rester très autonomes les unes par rapport aux autres et, de fait, les coopérations internes en matière de recherche sont modestes. Elles communiquent plus vers l'extérieur de l'école qu'entre elles et vers l'intérieur. Les interactions avec le CA, par exemple, sont peu visibles et la relation avec le CEVE, indirecte, passe par l'intermédiaire des départements. Les équipes souhaitent plus d'autonomie financière. Les projets élaborés dans le cadre du conseil scientifique pourraient permettre de dépasser les frontières des équipes et de définir des thèmes croisés.

Les équipes sont très impliquées dans les activités pédagogiques de l'établissement : les thèmes de recherche et les expérimentations sont présents à tous les stades du programme de formation, en particulier avec les séminaires de recherche et l'encadrement des mémoires de recherche en master, des enseignements optionnels offerts aux doctorants, les voyages d'études et les séjours dans des universités étrangères, la possibilité de soutenir un travail de fin d'études "recherche". Au-delà des membres des équipes, presque la moitié des doctorants sont associés d'une manière ou d'une autre aux activités d'enseignement du niveau licence ou master.

Il est impératif que les politiques les plus importantes de l'établissement en matière de recherche soient explicitement débattues de manière ouverte dans le conseil scientifique. Par ailleurs, le conseil devrait être à même de définir les thèmes de recherche prioritaires de l'école en proposant au CA d'y associer les moyens correspondants. Même si les équipes de recherche préexistaient à la création de l'école, si certaines d'entre elles sont "fondatrices" de l'école, les thèmes de recherche qui contribueraient à l'identité et à la visibilité de l'école doivent être élaborés en collaboration étroite entre la directrice, le conseil scientifique et les laboratoires de recherche. Les tensions, entre la recherche appliquée des milieux professionnels et la recherche scientifique des laboratoires, sont inévitables car elles relèvent de la nature de la discipline architecturale : sur cette question, les départements et les laboratoires peuvent instaurer des débats positifs dans lesquels le conseil scientifique peut jouer un rôle fondamental.

L'ENSAPM est associée à la délivrance du doctorat en architecture en tant que membre de l'école doctorale Ville, transports et territoires, école doctorale du PRES Université Paris-Est. Les trois laboratoires y participent tous. Il s'agit d'une ouverture importante pour les doctorants qui sont ainsi confrontés à d'autres disciplines et aux méthodes de la recherche universitaire. L'association des doctorants aux activités de recherche des laboratoires ainsi qu'à des activités d'enseignement est un moyen pour eux de garder un contact suivi avec la discipline architecturale. Les soutenance de thèses sont également un levier intéressant qui a été mobilisé par les laboratoires.

Un séminaire doctoral, propre à l'établissement, permettant aux doctorants de mieux se connaître et de faire état de l'avancement de leurs travaux, pourrait être un moyen d'action favorisant la mise en relation des équipes de recherche de l'école et l'ouverture vers des enseignants-chercheurs ou chercheurs extérieurs.

Il serait souhaitable de mettre en place une meilleure autonomie de la gestion financière des entités de recherche en relation confiante avec la direction. Cette confiance stabiliserait mieux à long terme la recherche dans l'établissement.

Le renouvellement en cours des enseignants piloté de manière collégiale par la commission des recrutements, l'encouragement à préparer des HDR par des congés d'études, les transferts de charges d'enseignement sur des activités de recherche pour les titulaires de HDR ou les professeurs encadrant de nombreuses thèses sont autant d'éléments qui prouvent l'engagement de l'école en matière de développement de la recherche.

Le rôle des laboratoires est donc considérable dans l'école, leur indépendance est l'une des sources de leur dynamisme mais celle-ci ne doit pas être un obstacle à la définition d'une politique scientifique et d'une stratégie de recherche de l'établissement. Il est donc très souhaitable que le conseil scientifique et les entités de recherche se rapprochent, qu'ils travaillent ensemble pour définir un projet scientifique très ouvert et pluriel, doté d'un plan d'action de développement à court, moyen et long terme (3, 5 et 10 ans). Cela permettrait de structurer une vision prospective de la stratégie générale d'établissement et de sa mise en œuvre, d'en assurer le suivi et sa révision régulière, tout en pérennisant la politique et les stratégies scientifiques de l'établissement.

La stratégie en matière de formation



I – Une offre de formation initiale de qualité

L'ENSAPM est habilitée à délivrer les diplômes en architecture du dispositif LMD. Le DEEA et le DEA ont été évalués A en 2012 par l'AERES.

Le DEEA comptait 400 inscrits en 2011-2012 et l'école a délivré 106 diplômes en 2012. Le DEA avait 368 étudiants inscrits en 2011-2012 pour 108 diplômes délivrés. L'école a stabilisé les effectifs à l'entrée du DEEA et du DEA.

L'école a inscrit 39 étudiants en doctorat en 2011-2012. Deux à trois thèses ont été soutenues chaque année de 2010 à 2012 dans deux écoles doctorales (ED 528 VTT et ED 441 Histoire de l'Art).

L'ENSAPM organise par ailleurs une habilitation de l'architecte diplômé d'État à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP) et a délivré 104 diplômes en 2012.

L'école est cohabilitée à délivrer le master *Urbanisme et aménagement* spécialité *Espaces urbains et démarche de projet*, parcours *Programmation architecturale et urbaine*. 20 étudiants sont inscrits dans ce master, cohabilité avec l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne, mais il arrive en fin d'habilitation en 2013.

L'ENSAPM s'est approprié la réforme LMD en l'adaptant de manière raisonnée à la formation d'un architecte ayant un parcours international. On note une grande adéquation entre le corps enseignant de l'école et les modalités de transmission des savoirs en fonction des compétences requises par la formation : répartition des intervenants suivant leurs grades, titres et qualités ; implication des chercheurs dans tous les niveaux ; participation des architectes à la recherche.

Il n'y a pas de formation continue organisée par l'école. La validation des acquis personnels et professionnels (VAPP 85) a été mise en œuvre depuis 2005¹.

II – Un pilotage de l'offre de formation à mieux organiser

Le rapport de l'AERES de 2010 suggérait de remplacer le CEVE par une réelle instance de pilotage de l'offre de formation et de la pédagogie. Dans sa lettre d'observations au rapport, l'école partageait "le constat que le fonctionnement du CEVE est insatisfaisant" et avançait la proposition d'une "réforme [de son] fonctionnement qui vise à l'efficacité". En 2012, l'évolution la plus notable est le renouvellement de la composition du CEVE, de son rôle et de son action ; en revanche, le pilotage des formations est resté en l'état.

L'ENSAPM dispose donc d'un CEVE à caractère non statutaire qui se substitue à la CPR pour la partie pédagogique. Le CEVE débat selon un ordre du jour thématique fixé à l'avance (par exemple, pédagogie, primo entrants, vie étudiante). Il ne dispose pas d'un règlement intérieur et le statut de ses délibérations n'est pas défini.

Six départements d'enseignement forment l'ossature institutionnelle de la pédagogie de l'école : Art Architecture Politique (AAP), Architecture Dispositifs Domestiques (ADD), Architectures, Matières, Cultures constructives (AMC2), Théorie, Histoire et Projet (THP), Ville, Architecture et Territoire (VAT) et *Digital Knowledge* (DK). L'existence de ces départements relève de l'évidence pour les représentants enseignants car ils s'inscrivent dans l'histoire de l'école. Ces derniers considèrent que ces structures autorisent les dynamiques pédagogiques et de recherche et favorisent l'évolution d'une offre de formation expérimentale diversifiée et de qualité.

¹ Cf. Rapport destiné à l'AERES - Section des formations et des diplômes (février 2012) page 25.

Les départements sont composés d'au moins six enseignants de toutes les disciplines, à l'exception de *Digital Knowledge* créé en 2012, et l'on retrouve des liens forts entre ces départements et les trois entités de recherche. Les départements étant représentés dans le CEVE, cette dernière instance demeure le lieu privilégié où ils peuvent débattre, arbitrer et proposer. Les modalités de flexibilité de l'offre de formation, son évolution et son adaptation restent cependant encore à clarifier car les procédures ne sont actuellement pas lisibles.

Les départements sont au cœur de la structuration de l'offre de formation. Leur implication et les croisements disciplinaires sont cohérents avec l'objectif de l'école d'assurer "une vision élargie de la culture et des pratiques de l'architecture". Les départements ne sont pas cloisonnés, les enseignants de plusieurs laboratoires pouvant s'y retrouver.

Il n'en demeure pas moins que trois interrogations au moins subsistent quant aux modes de gouvernance et au pilotage de la pédagogie.

Tout d'abord, si les départements s'inscrivent bien dans une double dynamique, à la fois d'adaptabilité aux opportunités didactiques et d'intégration d'éléments nouveaux dans le programme pédagogique et de recherche, la validation collective des choix, par exemple en matière de projets, n'apparaît pas clairement.

D'autre part, les départements ne sont pas structurés statutairement, ils ne disposent pas de financements affectés et stables, ce qui leur enlève de la visibilité budgétaire à moyen terme. Les seules ressources offrant aux départements une petite latitude sont des vacances, sous forme de droits de tirage en heures. Cela n'empêche pas un constat d'efficacité et de réactivité dont font preuve tous les acteurs de la pédagogie, mais à une échelle qui n'est pas optimale.

Enfin, les procédures d'arbitrage des pédagogies à un niveau plus fin (sujets ou thématiques, moyens financiers, calendrier par exemple) sont absentes. L'arbitrage en matière pédagogique à un niveau plus fin (-----) se fait de manière informelle, aucune procédure n'est établie.

De fait, le dispositif des départements place la direction en position d'arbitrage, à des niveaux qui pourraient s'autogérer entre équipes enseignantes et dans le CEVE, dans des limites fixées par le CA et la directrice de l'école.

Le logiciel de gestion Taïga, relatif au dossier étudiant, devait être mis en place, dans sa totalité, pour l'année 2012-2013. Cet outil permettrait d'offrir aux enseignants des fonctionnalités partagées (consultation des charges horaires, des emplois du temps, formalités de demande d'engagement), l'accès au dossier de l'étudiant avec ses notes et la mise en place des suppléments aux diplômes.

En conclusion, un pilotage pédagogique par semestre, année, cycle, pris en charge par les enseignants, avec des représentants étudiants comme interlocuteurs, serait indispensable.

III – Une démarche qualité pédagogique en développement

L'ENSAPM a mis en œuvre plusieurs types d'évaluations :

- mise en place, dans le cadre de la commission statutaire d'évaluation composée des élus étudiants et enseignants du CA et de cinq membres des jurys de diplômes, d'une commission des projets de fin d'études (PFE)¹, L'évaluation s'est déroulée en deux temps, pendant les jurys et ensuite lors de l'exposition des PFE par les départements de l'ENSAPM.
- mise en place d'une commission étudiante d'évaluation, qui a rendu des rapports destinés au CEVE et au CA. Ces évaluations ont d'ores et déjà suscité une réaction de l'établissement et entraîné des modifications directes sur l'enseignement.

Ces procédures, si elles deviennent pérennes, permettront à l'établissement de disposer de premiers leviers quant au suivi des outils pédagogiques mis en œuvre. Elles constitueront un bon point de départ pour l'élaboration d'une politique d'évaluation d'établissement.

L'ENSAPM dispose d'un règlement des études mis à jour, précisant les modalités de mise en œuvre de la formation. Elle a engagé une réflexion sur les moments d'examens, conçus aussi comme des moments de débats critiques et de retours vers les étudiants. Cependant, ce règlement est trop succinct et devrait être développé : il s'agit d'un point fondamental dans la lisibilité du processus de formation pour l'étudiant.

¹ Cf. Liste des commissions de l'ENSAPM, CEVE 4 décembre 2012.

En licence et en master, la pédagogie est bien coordonnée sur le plan administratif, mais il n'existe pas de direction enseignante des études. Le CEVE traite des questions pédagogiques de manière approfondie, mais n'a pas actuellement pour rôle le suivi de la mise en œuvre des décisions.

Par ailleurs, l'ENSAPM a mis en œuvre un suivi par promotion et par "cohorte", outil qui autorise la mise en place d'indicateurs spécifiques. Le croisement avec des données relatives aux caractéristiques du public étudiant permet également de mettre en lumière les effets directs et indirects de l'organisation des formations. Ce travail reste lui aussi à pérenniser.

Les enquêtes nationales menées par le ministère de tutelle permettent de mesurer l'insertion professionnelle des étudiants : l'école se situe dans la moyenne haute de l'ensemble des ENSA quant aux taux d'insertion bruts et dans le champ de la formation (88 % pour l'insertion dans le champ lié directement à la formation).

Un projet d'annuaire des anciens élèves et une association d'anciens étudiants ont débuté. Ces deux initiatives tendront à renforcer la création d'une véritable identité "PARIS MALAQUAIS". Des informations sur la vie active et la vie post-études pourraient dès lors être échangées avec les étudiants en cours d'études.

Le processus d'évaluation des enseignements par les étudiants est un premier pas dans la direction d'une évaluation systématique. L'école doit opérer une mutation dans ce domaine et insérer l'évaluation dans une mise à distance objective et débattue des résultats du programme pédagogique.

IV – Une visibilité insuffisante de l'offre de formation

En matière de communication relative à la formation, l'établissement s'appuie en partie sur les actions du ministère chargé de la Culture et de divers réseaux locaux (Maison de l'architecture créée en 2004 par le Conseil régional de l'ordre des architectes d'Île-de-France), mais il n'y a pas d'existence réelle d'une politique actée et partagée de diffusion globale des bonnes pratiques. L'école met cependant en œuvre une diffusion par divers moyens usuels, notamment l'exposition des projets de fin d'études pendant quinze jours dans le bâtiment de la rue Jacques Callot.

La communication pour les étudiants prend des formes classiques : journées portes ouvertes, affichage sur le site web des grandes lignes des formations dispensées et de leurs objectifs, exposition des travaux, publication des enquêtes d'insertion des diplômés (DESC), plaquette de présentation, guide de l'étudiant.

L'école mise sur une diffusion auprès des étudiants de tous les aspects constitutifs de l'année d'études lors d'une semaine de prérentrée : emplois du temps, présentation des enseignements, des lieux de travail, mais aussi des travaux antérieurs, complété par les informations complètes de l'intranet. Cependant, les informations et supports pédagogiques "actifs" (type syllabus, support de cours et de projet) semblent éparés et soumis aux initiatives individuelles (blogs divers, pas tous accessibles, indépendants, avec des informations très variées).

En cours d'études, l'utilisation de l'intranet de l'établissement prévaut. L'interface donne accès de manière claire à l'ensemble des informations de base : programmes complets, emplois du temps, modalités de contrôle des connaissances, divers guides, choix des studios. Ces informations sont inégales dès lors que l'on inventorie les contenus. L'école n'a pas encore entamé de réflexion discutée et partagée quant aux supports dématérialisés des enseignements (syllabus en particulier).

V – Un dispositif d'accompagnement de l'étudiant à construire

L'ENSAPM met en place à destination des élèves du secondaire une série d'actions : la participation aux différents salons et surtout les "journées portes ouvertes" qui constituent le noyau de cette sensibilisation. Une réflexion toute particulière a été mise en œuvre par l'établissement sur l'organisation spécifique de ce moment.

Le taux d'échec important en licence (27 % la première année, 43 % pour une licence en trois ans)¹ résulte d'un mode de sélection qui serait peut-être à revoir, en particulier dans sa cohérence avec le parcours de formation, mais aussi en lien avec le faible accompagnement individuel de l'étudiant durant son processus de formation. L'école ne dispose pas de dispositif de tutorat. Un plan d'aide à la réussite en licence devrait être mis en œuvre par l'école, comportant au moins un repérage précoce et un accompagnement des étudiants en difficulté. Un tel dispositif constituerait un bon levier pour améliorer les parcours d'études.

¹ Cf. Rapport destiné à l'AERES - Section des formations et des diplômes (février 2012), Indicateurs page 57.

Le taux de réussite en 5^{ème} année est de 58 %. Ce taux s'explique par deux facteurs. Le premier est lié à l'international puisque les étudiants qui font un séjour à l'étranger de deux semestres en M1 redoublent fréquemment. Le second est lié aux stages obligatoires, qui sont souvent plébiscités et prolongés par les étudiants car ils leur permettent de continuer leur formation pratique et de mieux élaborer leurs projets de fin d'études. Un suivi sur ces deux points devait être mis en place pour contenir la durée des études de tous les élèves afin qu'ils puissent accéder pleinement, plus rapidement, au marché du travail.

Au niveau de l'orientation, l'ENSAPM a engagé un débat sur les réorientations après la licence d'architecture dans le cadre du PRES Université Paris-Est. En parallèle, l'ENSAPM a mis en place un "bilan de licence" avant l'entrée en master.

VI – Un environnement de travail de qualité

L'environnement de travail est un des enjeux récurrents de l'ENSAPM. L'implantation sur le site des Beaux-arts est à la fois un atout et un handicap. L'autoévaluation effectuée par l'établissement met bien en avant certaines des problématiques engendrées par cette situation : "l'ancienneté des locaux et leur classement rendent difficile, par exemple, l'accueil d'étudiants handicapés. En outre, la surface disponible ne permet pas d'affecter des espaces spécifiques au travail des étudiants en dehors des cours ou au stockage de leurs travaux".

L'école a effectué plusieurs travaux conservatoires importants (travaux d'urgence en électricité, peinture) et de restructuration (bibliothèque et amphithéâtre des Loges) et reste dans l'attente des conclusions du schéma directeur du site, qui est en cours d'élaboration.

L'école dispose d'espaces d'enseignement de qualité affectés aux enseignements en atelier dans l'immeuble de la rue Jacques Callot. Les horaires d'ouverture de ces locaux ont fait l'objet de débats entre la direction et les étudiants car une large amplitude horaire engage des ressources considérables, notamment en termes de gardiennage. Les salles font l'objet d'une ouverture mesurée les samedis et élargie les semaines précédant les rendus finaux. Les divers intervenants se partagent l'usage de ces locaux en fonction des emplois du temps, ce qui rend difficile toute sédentarisation ou stockage de matériel pédagogique.

Des locaux dédiés à la pédagogie ont été mis en place : ateliers technico-pédagogiques, atelier de fabrication, machine découpe laser, atelier photo vidéo, salles informatiques. Le laboratoire vidéo et photo, utilisé par les étudiants est, par exemple, ouvert 38h30 par semaine.

L'ENSAPM a engagé sur un plan expérimental la réflexion sur la création d'une matériauthèque et l'installation d'un robot de fabrication des prototypes architecturaux.

L'ENSAPM possède une bibliothèque de notoriété internationale avec un nombre important d'ouvrages disponibles. Une réflexion sur la numérisation a été entreprise. L'école a favorisé le rapprochement avec la bibliothèque de l'ENSBA et la participation à un réseau actif avec les autres ENSA parisiennes, qui s'illustre notamment par la numérisation de tous les PFE, apportant ainsi un fonds riche pour les étudiants et enseignants. En juin 2013, l'école participera également à la mutualisation de tous les catalogues en ligne des ENSA.

La stratégie en matière de vie étudiante

I – Des initiatives étudiantes sans adossement à une stratégie de l'école

Les étudiants ont des élus dans les trois principales instances de l'ENSAPM : le CA (7 étudiants sur 24 membres), le CEVE (6 étudiants représentant les cycles du cursus sur 20 membres) et le CS (3 doctorants sur 21 membres). Les élections étudiantes sont organisées sur une seule journée avec une participation faible pour un établissement de ce type (15 à 20 %).

Les initiatives étudiantes institutionnelles ont été nombreuses entre 2009 et 2012. On peut citer en exemple : la mise en place de moyens pour l'évaluation de l'enseignement ; des propositions de recomposition du semestre 9 ; la rédaction d'un document analytique du CEVE et la participation aux concertations sur l'enseignement et la recherche en architecture. Les représentants étudiants ont montré un dynamisme certain à de nombreuses reprises mais leur rôle est limité par l'absence de stratégie de l'école en matière de vie étudiante.

Aucun rapport ou retour autre que les comptes rendus officiels n'est fait par les élus pour les étudiants. Il n'existe pas de moments d'échanges entre les différents membres élus, ni de synergie. Par ailleurs, les étudiants n'ont pas de référents élus identifiés pour relayer leurs problèmes. Les relations sont très informelles et devraient être rationalisées.

Afin de permettre aux élus de susciter davantage l'intérêt et la participation des étudiants, l'école pourrait mettre en place une formation détaillée et explicative de leur rôle. Ceux-ci pourraient y apprendre à être une force d'animation et de débat, à connaître le fonctionnement et les pouvoirs exacts de chaque instance, à savoir quels sont leurs droits et leurs devoirs. Jumelés à des moyens matériels tels qu'un lieu commun pour débattre et se rassembler, une vision étudiante globale, partagée et responsable pourrait alors émerger et trouver toute sa place dans la politique de l'école. Cette force étudiante pourrait dès lors s'amplifier et apporter une réelle plus-value à la stratégie globale de l'établissement.

L'ENSAPM compte deux associations : l'association des étudiants de Paris Malaquais (AEPM) et l'association *Work In Progress* (WIP). Ce nombre restreint résulte de la politique de mutualisation voulue par la directrice afin de simplifier les relations entre les associations et l'école, et permettre ainsi de hiérarchiser et débattre des projets plus facilement.

L'AEPM joue le rôle d'un bureau des élèves. Elle a pour objet de développer la vie étudiante *intra* et *extra-muros*. Tous les étudiants sont membres de l'association et bénéficient de ses services. Elle organise chaque année de nombreuses activités (voyages internationaux pédagogiques, une soirée annuelle, une sortie ski par exemple). Elle tient également des permanences, pallie l'absence d'un lieu de restauration, pilote une coopérative d'achats matériel utilisé durant les études. Elle s'implique lors des journées portes ouvertes et tente d'être un médiateur entre les différentes instances et associations de l'école. Elle est animée par neuf membres renouvelés tous les deux ans au cours d'une élection étalée.

La WIP, quant à elle, s'apparente à une plateforme d'échanges entre étudiants et professionnels. Elle est gérée par trois membres qui n'ont pas de permanence mais restent en astreinte permanente. Elle permet aux étudiants de réaliser des missions pour des professionnels des métiers de l'architecture, en particulier pour la HMNOP. Ces missions autorisent la mise en pratique des savoirs acquis à l'école et offrent une rémunération à l'étudiant.

Tout projet d'une association jusqu'à 2 000 € doit être proposé et débattu avec la directrice après étude d'un dossier détaillé. Au-delà, l'autorisation est du ressort du CA. Les critères d'attribution des subventions ne sont pas clairement diffusés et répondent à des démarches ponctuelles. Aucune ligne financière n'apparaît sur le budget de l'école.

Les membres de ces associations sont formés brièvement par leurs pairs. Leurs connaissances sur les statuts, devoirs et droits des associations sont très succinctes, ce qui affaiblit leur rôle dans l'école. Une véritable offre de formation (budgétaire, gestionnaire, juridique) pourrait les aider à mieux organiser leur gestion et à mettre en place de véritables projets de développement pour leurs associations. Un rapprochement sur ce point avec les autres ENSA parisiennes serait utile pour mutualiser les expériences et les formations.

II – Des dispositifs permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie à améliorer

Malgré un service d'information (intranet) qui s'améliore progressivement, beaucoup d'informations pratiques et journalières continuent de transiter par l'intermédiaire de l'AEPM et du bouche à oreille. Les étudiants se sentent démunis quand ils doivent trouver des informations précises ou les personnes qualifiées sur une thématique.

Les problèmes des étudiants qui ressortent du quotidien ne trouvent pas leur place dans les débats des instances. Les demandes étudiantes, qu'elles soient personnelles ou non, sont traitées au coup par coup et trouvent réponse le plus souvent auprès des personnels administratifs, dont ce n'est pourtant pas le rôle premier.

Une cellule unique ou un référent spécifique, sur le modèle des bureaux de la vie étudiante (BVE), pourrait remplacer avantageusement cette pratique, améliorant ainsi la qualité de vie des étudiants et permettant une plus grande réactivité face à leurs demandes sans encombrer les débats des instances de l'établissement. Un véritable relais informé et informant serait donc nécessaire entre l'administration, les étudiants, les enseignants et les instances et faciliterait un réel pilotage de la vie étudiante.

Par ailleurs, un espace de rencontre entre étudiants, enseignants et administratifs manque fortement. Un tel lieu pourrait être mutualisé avec l'ENSBA. Un projet d'aménagement de la mezzanine avait fait l'objet d'une étude par le BDE mais les propositions concrètes n'ont pas trouvé de débouché malgré la volonté manifeste d'aboutir de la direction.

La situation foncière de Paris rend difficile la mise à disposition de logements pour les étudiants français et étrangers à proximité de l'école ou dans la capitale. Les étudiants combent tant bien que mal ce manque grâce au bouche à oreille et aux réseaux parallèles. L'établissement devrait s'efforcer de mieux connaître les conditions de vie des étudiants et de favoriser leurs possibilités de logement.

Depuis quelques années, la gestion des bourses allouées par le ministère chargé de la Culture a été dévolue au CROUS. Toutefois, à l'ENSAPM, par l'intermédiaire de certains membres du personnel administratif et de contacts personnels, persistent un réel suivi des démarches et une aide non négligeable à l'élaboration des dossiers.

De par sa proximité avec l'ENSBA, l'école bénéficie d'une assistante sociale à temps partiel qui dispose d'un bureau *in situ*. Grâce aux permanences, tous les étudiants qui en ressentent le besoin peuvent prendre rendez-vous et la rencontrer rapidement. Pour ce qui est de la prévention, les éléments mis en place restent assez pauvres.

Le sport est un des points noirs de l'école : il n'y a pas de politique d'établissement, ni d'association sportive étudiante.

Les étudiants insistent tous sur le sentiment d'appartenance et de fierté qu'ils ressentent envers l'ENSAPM. Ils sont tous élogieux sur la qualité de l'enseignement et sur les possibilités de mobilité, aussi bien nationales qu'internationales, qu'elle leur offre. Une politique active d'établissement en matière de vie étudiante permettrait de renforcer les dynamiques de l'école.

La stratégie en matière de relations internationales



L'internationalisation des activités d'enseignement et de recherche est au centre des politiques de l'ENSAPM. Elle est devenue l'un des éléments fondamentaux de son identité. On notera que la direction a joué un rôle fondamental dans le développement de cette internationalisation des activités de l'école, en particulier dans l'établissement des liens avec la Chine.

En matière d'enseignement, les possibilités et les pratiques d'échanges sont nombreuses et variées : 41 conventions sont en cours en 2011-2012 pour 37 en 2009, parmi lesquelles 12 sont bilatérales avec des universités non européennes. Le renforcement de l'ouverture vers l'Asie est l'une des dimensions récentes de l'action de l'école. Des relations durables, notamment avec l'école d'architecture de Venise, l'université de Montréal ou le Brésil, stabilisent ces réseaux d'échanges. Les étudiants étrangers en mobilité entrante sont nombreux : 64 en 2011-2012. Les étudiants de l'école en mobilité sortante sont également en nombre important : 54 étudiants (pour 80 demandes), principalement en M1.

On note également que le nombre d'étudiants étrangers inscrits est important : 183 en 2011-2012, soit 24 % des inscrits en DEEA et DEA.

Les échanges sont organisés de manière systématique par l'école *via* la commission des échanges internationaux : il en résulte une bonne intégration entre étudiants, enseignants et personnels administratifs. Une application intranet permet également de centraliser et diffuser l'information pour faciliter la mobilité.

Les étudiants candidats doivent motiver leur projet de formation, ce qui est une manière de structurer leur dialogue avec les membres de la commission et de consolider leur séjour dans une université étrangère. Au retour, les séjours à l'étranger font l'objet d'un bilan critique sur le contenu et la qualité des échanges, de manière à faire partager les expériences et diffuser l'information.

Les actions conduites dans le cadre de la mobilité sont nombreuses et de qualité :

- une sélection des meilleurs travaux des étudiants fait l'objet d'une publication sur le site Internet de l'école ;
- les projets réalisés en Chine ont fait l'objet d'un ouvrage en 2012, accessible en ligne ;
- les réseaux de recherche sont mobilisés par les laboratoires pour les séjours d'étudiants ou les voyages d'études (Chandigarh par exemple en 2013) ;
- les ateliers intensifs d'architecture associent des étudiants de l'école et des étudiants étrangers, avec des séjours à l'étranger, spécialement en master ;
- les langues étrangères sont enseignées à partir de la première année
- le français langue étrangère est enseigné sous forme de sessions intensives et de cours semestriels réguliers pour les étrangers.

Certaines actions pourraient être développées, notamment la diffusion des publications sur le site Internet ou l'offre de stages professionnels à l'étranger, sur le modèle du lien avec la fondation Renzo Piano RPBW.

Les échanges, d'une durée d'un à deux semestres, se déroulent principalement durant la première année du master. A partir de 2012-2013, les échanges de deux semestres ont été ouverts aux étudiants de L3. La durée du séjour à l'étranger a des conséquences importantes sur la durée des études en master, qui sont souvent prolongées d'une année. Cette relation entre séjour à l'étranger et durée des études devrait être pilotée avec attention par les enseignants en L3 et M1.

Le coût des études à l'étranger est manifestement aussi une difficulté. L'école fournit beaucoup d'informations dans ce domaine et aide les étudiants à obtenir des moyens pour les voyages et les séjours, mais les procédures sont longues et complexes, tant à l'intérieur de l'école (Commission des échanges, CEVE, direction) qu'à l'extérieur (subventions de mobilité municipales, régionales et ministérielles). De fait, les étudiants manquent de visibilité sur les aspects financiers de leur séjour à l'étranger et peinent à définir le budget nécessaire avant leur départ. Il en est de même pour les enseignants qui organisent les ateliers à l'étranger mais ne peuvent avoir connaissance que très tardivement des ressources dont ils vont disposer. Il conviendrait de renforcer la prévisibilité des ressources dont disposent les étudiants avant le départ en échange.

Le pilotage et la gestion



I – Un système d'information de l'établissement en cours de rénovation

Le service informatique, dont le responsable est arrivé en mars 2012, compte trois permanents. Le service est renforcé par neuf moniteurs étudiants pour certaines tâches techniques (gestion d'imprimantes, de traceurs par exemple). Le service n'est pas impliqué dans le pilotage de l'établissement. Par ailleurs, l'école bénéficie du réseau des écoles d'architecture qui utilise des outils de gestion mutualisés : Taïga pour la scolarité, Adix pour la gestion comptable, Loris pour le prêt en bibliothèque. Des contacts existent avec l'école des Beaux-Arts et des réflexions sur le développement des coopérations sont en cours.

Il n'y a pas en 2012 de schéma directeur du système informatique. La situation présente constitue un ensemble hétéroclite, sans document sur l'architecture réseau.

La sécurité informatique a néanmoins fait l'objet d'un audit en 2012. Cet audit a permis, d'une part, de commencer à mettre le système à niveau et, d'autre part, d'élaborer un document d'étape visant la mise en place d'un schéma directeur du système d'information. Ce schéma comportera plusieurs tranches de travaux : d'abord sur le réseau afin de contrôler la sécurité des informations dans l'établissement, en réduisant le nombre de serveurs de 20 en 2012 à trois, ensuite sur les logiciels, avec mise à jour des postes par télédistribution. Le schéma proposera également des services d'hébergement en matière de communication (vidéo, photos, espaces réseaux sociaux par exemple). De nouveaux équipements ont été acquis et sont en cours de déploiement avec une assistance externalisée.

Le site web de l'école, qui n'a pas évolué depuis dix ans, doit être refait de manière à mettre en ligne notamment les PFE et les stages étudiants. Les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) sont peu développées et ne font pas l'objet de demande particulière de la part des enseignants, alors qu'elles pourraient constituer une des réponses à l'exiguïté des locaux. Il n'y a pas de correspondant de la Commission nationale informatique et libertés (CNIL).

Le service est dans une dynamique positive qui devrait porter ses fruits dans les prochaines années et ouvrir la perspective de nouveaux services et usages pour les enseignants et les étudiants. La mise en place d'un comité de pilotage du système d'information et du schéma directeur favoriserait la réalisation de cet objectif.

II – Une gestion des ressources humaines dans un cadre imposé

Le service des ressources humaines compte une responsable et deux gestionnaires. Il assure une gestion classique des ressources humaines. Il ne gère pas la masse salariale État et n'en connaît pas le montant.

L'école dispose de 48 postes de personnels administratifs et techniques : 40 sur budget de l'État (38 du ministère de la Culture et de la Communication, deux du ministère de l'Équipement) et huit contractuels sur budget établissement (six CDI et deux CDD). Ils se répartissent de manière équilibrée dans les trois catégories A, B et C. La politique de l'école consiste à avoir le maximum de postes occupés par des titulaires et d'avoir le moins possible recours à des contractuels.

L'établissement est confronté au problème des remplacements liés aux départs en retraite. Ceux-ci ne sont pas immédiatement assurés dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP). La pyramide des âges des personnels indique que la majorité des personnels ont plus de 50 ans mais avec des départs assez lissés dans le temps. Les recrutements sont liés aux priorités de l'établissement, en particulier pour les enseignants. L'application de la loi Sauvadet risque de poser des problèmes en interne. Le dialogue social est simple, facilité par la petite taille de l'école et la proximité. Les entretiens professionnels ont lieu régulièrement et les fiches de postes existent.

Cependant, l'équipe de direction ne présente pas de bilan social, ni de rapport d'activité annuel. Il s'agit pourtant d'outils de pilotage importants qui permettraient une transparence des activités vis-à-vis des instances statutaires de l'établissement.

Les personnels enseignants sont ainsi répartis : 12 professeurs (dont un poste est réservé chaque année au recrutement d'un *visiting professor*), 41 maîtres assistants, 11 maîtres assistants associés et 22 vacataires ETP. Le service statutaire des titulaires est de 320 heures d'enseignement. Les vacataires interviennent pour l'administration et l'enseignement. Des moniteurs étudiants sont rémunérés au volume horaire. Le recrutement d'un *visiting professor* commun avec l'école des Beaux-Arts est envisagé.

L'établissement a mené une politique d'appui à la recherche en prenant en charge sur son budget 2011-2012 des contrats d'études et de recherche accordés aux enseignants qui préparent une HDR. Le ministère a décidé de financer en partie ces contrats en 2012-2013. L'établissement ne paie pas d'heures complémentaires aux enseignants et n'a pas de politique de décharge, ni de prime de responsabilité pédagogique ou de charge administrative.

La formation continue des personnels se fait par inscription à des formations nationales proposées par le ministère chargé de la Culture. Elles sont prises en charge ou financées sur le budget de l'établissement (bilans de compétences, habilitation électrique) lorsque cela est nécessaire. Il est à noter qu'aucune mutualisation entre les établissements proches n'est recherchée pour cette formation des personnels.

En conclusion, l'établissement a su afficher ses priorités (professeur invité, soutien aux HDR par exemple) mais la gestion des ressources humaines se fait dans un cadre imposé qui laisse peu de marge de manœuvre à l'établissement.

Cependant, l'école gagnerait à élaborer des outils de pilotage des ressources humaines en s'appuyant sur une stratégie d'établissement explicite et en développant des actions mutualisées avec l'ENSBA.

III – Une politique budgétaire et une gestion financière saines

La responsable des services financiers a quitté son poste à la fin de 2012 et est remplacée par l'agent comptable qui était jusqu'à présent responsable de trois écoles. Elle est depuis le 1^{er} janvier 2013 agent comptable et chef des services financiers et juridiques de l'ENSAPM tout en restant agent comptable de l'école des Beaux-Arts (l'aspect juridique de la fonction ne recouvrant que les marchés). Le service des affaires financières repose aussi sur deux agents de catégorie C. L'agence comptable compte également un personnel de catégorie C, et ses bureaux sont proches du service financier, ce qui favorise le travail en commun.

Ont reçu des délégations financières : la directrice des affaires générales, la responsable des ressources humaines et la responsable de la gestion des laboratoires de recherche et du doctorat. Il n'y a pas de délégation financière aux responsables de laboratoires ni à ceux des départements.

La construction du budget n+1 se fait en novembre de l'année n à partir des actions du budget n. La direction des affaires générales, avec les parties prenantes du budget prévisionnel, fait une réunion préparatoire avec les membres élus du CA.

Un suivi analytique de la gestion budgétaire a été développé depuis 2008 en définissant des actions autour de trois axes hors recherche : administration, bâtiments et pédagogie. Depuis 2010, le budget est également présenté sous cette forme. Le déficit budgétaire antérieur à 2009 a été résorbé, en particulier en réduisant les dépenses pédagogiques qui étaient devenu excessives.

Le budget 2011 s'est élevé à 3,97 M€ dont 0,6 M€ de crédits d'investissements correspondant au financement d'une opération ponctuelle et exceptionnelle : la rénovation du bâtiment du Murier. Le budget prévisionnel 2013 connaît une diminution de 5 % de la subvention du ministère chargé de la Culture qui représente 70 % des recettes. Les autres recettes viennent des collectivités ou sont affectées aux mobilités internationales. Les ressources propres sont principalement constituées des frais de préinscription (35 euros votés en CA depuis 2010). Les droits d'inscription sont fixés par arrêté ministériel. La taxe d'apprentissage a un volume stable. Les recettes concernant la recherche viennent de subventions fléchées du ministère chargé de la Culture pour les trois laboratoires et de contrats de recherche (10 contrats au total).

Les taux d'exécution des dépenses et des recettes sont corrects (92,5 % en recettes et 95 % en dépenses). La capacité d'autofinancement s'élève à 400 K€. Le fonds de roulement de l'école est confortable (10 mois et 7 jours en 2011), mais a diminué légèrement à la suite d'un prélèvement, voté en CA, pour des travaux de sécurité électrique. Un véritable contrôle interne gagnerait à être mis en place car il n'existe pas, y compris pour les dépenses de RH (peu importantes).

La gestion financière de l'école est saine, le fonds de roulement est important et l'école l'utilise pour faire des investissements indispensables. Les équipes des services financiers et comptables sont dynamiques et constituent une force de proposition pour aller plus loin dans une démarche qualité à perfectionner : contrôle interne, comptabilité analytique, fiches de procédure.

IV – Une politique immobilière contrainte par le site

L'ENSAPM est hébergée dans des bâtiments de l'école des Beaux-Arts, classés monument historique. Celle-ci assure la gestion du site (ouverture, gardiennage...). Le site Bonaparte compte 3 717 m² et le bâtiment Callot, situé dans une rue proche du premier, 1 467 m². En surfaces utiles, l'école dispose seulement de 5,6 m² par étudiant. Deux personnels de catégorie C sont en charge de la gestion des bâtiments.

En 2001, un bâtiment provisoire a été monté dans le jardin avec un permis de construire pour un temps limité (bâtiment Lenoir) qui n'a pas été renouvelé. Ce bâtiment fait actuellement l'objet d'un recours devant le tribunal administratif de la part de riverains, d'où une incertitude sur ces surfaces (1/5 des surfaces totales) où sont hébergés les laboratoires de recherche, le service informatique, des salles informatique en libre accès et des salles de cours.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), obligatoire, a été validé par France Domaine et présenté au CA en juin 2011. Il fait partie du SPSI du site Bonaparte-Malaquais.

L'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture (OPPIC) pilote actuellement un projet de schéma directeur du site Bonaparte-Malaquais qui concerne aussi bien l'école des Beaux-Arts que l'école d'architecture avec des financements multiples du ministère. Le projet, en phase d'analyse de l'état des lieux et d'élaboration des diagnostics en début 2013, sera programmé ultérieurement. Concernant les travaux d'accès aux handicapés, une étude a été cofinancée en 2010 avec l'école des Beaux-Arts. De même, un vaste projet de réhabilitation du site devrait voir le jour dans les années qui viennent.

Les travaux effectués depuis 2009 ont visé la bibliothèque et les locaux administratifs en 2011. La mise aux normes en matière de sécurité électrique a été engagée au vu d'un avis réservé de la commission de sécurité avec menace de fermeture. Un plan de financement a donc été prévu et les travaux vont avoir lieu en 2013. L'entretien des locaux fait l'objet d'un marché de prestation non mutualisé avec l'école des Beaux-Arts qui gère son propre marché. L'école n'a pas de logiciel de gestion du patrimoine car elle s'appuie sur les plans numérisés produits par l'OPPIC ou l'architecte en chef des monuments historiques. L'utilisation des salles est gérée par le service de la pédagogie, utilisation permettant depuis 2012 un suivi des heures d'enseignement.

Il n'y a pas de locaux réservés aux personnels.

V – Une politique en matière d'hygiène et de sécurité à rendre plus explicite

L'école n'a pas, à proprement parler, de service chargé de l'hygiène et de la sécurité. Il y a simplement un assistant de prévention. L'établissement possède des trousse de secours et a formé des agents aux premiers secours. Des défibrillateurs ont été installés en nombre suffisant dans des endroits facilement accessibles. Une convention a été passée avec un organisme pour la médecine du travail. Le document unique existe.

Les réunions du Comité d'hygiène et de sécurité (CHS) doivent être l'objet d'une attention particulière car elles ne sont pas régulières du fait de départs des représentants des personnels.

Les mesures d'action sociale sont assurées par le ministère. Le budget de l'établissement prévoit une ligne budgétaire en cas de besoin pour des secours, attribués sur les mêmes critères que le ministère.

L'établissement ne compte pas de personnel handicapé dont l'accueil serait très problématique du fait de la configuration des locaux.

La politique de l'établissement dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité gagnerait beaucoup à être explicitée et débattue entre toutes les parties prenantes.

Conclusion et recommandations



L'ENSAPM a efficacement atteint un nouveau palier durant la période 2009-2012. Ses ambitions sont fortes et visent à faire figurer l'école "dans le cercle international des meilleures écoles d'architecture". L'établissement dispose d'atouts importants : une direction de grande qualité, une équipe administrative compétente qui assure un très bon fonctionnement administratif quotidien. La formation elle-même est d'un excellent niveau ainsi que la recherche. Les étudiants peuvent effectuer des séjours à l'étranger qui constituent une ouverture appréciée dans leur formation d'architecte. Cependant, en dépit du potentiel humain disponible et d'un engagement fort des individus, les activités de l'établissement ne font l'objet que d'un investissement collectif limité de la part des enseignants.

L'école n'a pas explicité sa stratégie globale d'établissement. Elle dispose du potentiel indispensable pour construire un plan stratégique à cinq ans en ciblant la formation et la recherche, pour nouer des relations actives avec des partenaires extérieurs. Le développement de l'école passe enfin par une systématisation du dialogue et de la concertation avec toutes les parties prenantes, en particulier par la mise en place d'un dispositif pertinent de communication interne.

L'occupation partagée du site par l'école d'architecture et l'école des Beaux-Arts incite l'ENSAPM à se poser la question fondamentale qui touche à l'identité même des écoles d'architecture, créées à la fin des années soixante pour différencier l'architecture des beaux-arts. L'école de Paris Malaquais est bien placée pour traiter cette question et pour fonder de nouvelles relations disciplinaires. Les locaux constituent à l'évidence un atout, en termes de prestige, mais présentent des inconvénients car la lisibilité de l'école est faible dans un environnement marqué historiquement par les Beaux-arts.

La renaissance très récente de bonnes relations entre les deux écoles permet de commencer à repenser les liens entre ces deux disciplines. Les compétences "artistiques" sont mentionnées par l'ENSAPM comme l'un des éléments forts de la profession d'architecte, à côté des compétences intellectuelles et techniques. Les moteurs d'une relation renouvelée sur le plan intellectuel et conceptuel passent par le développement de bonnes relations entre les directions, les personnels administratifs et les enseignants. Il existe manifestement au début de 2013 une volonté dans chaque établissement de surmonter les legs du passé et de développer des actions concrètes (cafétéria / café, journée portes ouvertes commune, projets d'enseignements communs).

I – Les points forts

- Un programme pédagogique de qualité qui offre des parcours diversifiés en intégrant efficacement les départements et les laboratoires de recherche.
- Une communauté administrative, enseignante, de recherche et étudiante impliquée et efficace, soutenue par des personnalités extérieures exceptionnelles.
- Un meilleur fonctionnement du conseil d'administration et la mise en place ambitieuse d'un conseil scientifique avec des perspectives affirmées de dynamiser l'ensemble de l'établissement
- Des entités de recherche reconnues et bien insérées dans les dispositifs de la recherche universitaire française et internationale.
- Une ouverture internationale cohérente et fructueuse au cœur d'un projet de formation et de recherche.
- Une volonté récurrente de travailler conjointement avec l'école des Beaux-Arts afin de mieux partager le site et engager des relations pédagogiques créant des synergies entre les deux établissements.

II – Les points faibles

- Le plan stratégique d'ensemble n'est pas explicite et n'est donc pas partagé entre les parties prenantes de l'établissement.
- Les entités de recherche ne sont pas intégrées dans une politique scientifique et une stratégie de recherche d'établissement
- La communication interne et externe est insuffisamment développée et ne correspond pas aux ambitions de l'école.
- Le statut d'enseignant des écoles d'architecture affaiblit les dynamiques de l'établissement en matière de recherche et de prise de responsabilités pédagogiques.
- L'absence de stratégie ambitieuse et explicite relative à la vie étudiante conduit à sous-exploiter les dynamiques étudiantes.

III – Les recommandations

- Élaborer un plan stratégique d'ensemble 2013-2018 définissant de manière hiérarchisée et partagée les orientations stratégiques d'ensemble de l'établissement.
- Mettre en place une gouvernance large et partagée avec les étudiants et les enseignants et repenser et renforcer les relations entre les organes institutionnels. Le dialogue et la concertation sont indispensables pour atteindre les objectifs internationaux ambitieux fixés pour le développement de l'école.
- Favoriser le rapprochement entre le conseil scientifique et les entités de recherche afin qu'ils travaillent ensemble pour définir un projet scientifique très ouvert et pluriel, doté d'un plan d'action de développement à court, moyen et long terme. Cela permettra de structurer une vision prospective du plan stratégique d'ensemble et de sa mise en œuvre tout en pérennisant la stratégie scientifique de l'établissement.
- Développer la communication de l'école, en interne pour favoriser la diffusion et le partage des informations, en externe pour donner une visibilité à la hauteur des ambitions de l'école.
- Mettre en place une stratégie concrète et active pour la vie étudiante, comportant un relais administratif unique pour traiter des problèmes quotidiens et pédagogiques des étudiants et développer leurs activités (sport, prévention, logement, action culturelle et associative, ateliers permanents).
- Créer un lieu de rencontre clairement défini, fédérateur et ouvert aux deux écoles du site, par exemple en ouvrant une cafétéria, afin de favoriser une synergie étudiante, administrative et enseignante propice à des projets communs.

Liste des sigles

A

AAP	Département d'enseignement : Art, Architecture, Politique
ACS	Unité de recherche Architecture, Culture et Société
ADD	Département d'enseignement : Architecture Dispositifs Domestiques
AEPM	Association étudiante : Association des Etudiants de Paris Malaquais
AMC2	Département d'enseignement : Architectures, Matières, Cultures constructives
ATOSS	Personnels Administratifs, Techniciens, Ouvriers, de Service et de Santé
AUSser	Unité de recherche : Architecture, Urbanistique, Société : Savoirs, Enseignements, Recherche

C

CA	Conseil d'Administration
CEVE	Conseil des Études et de la Vie Étudiante
CNIL	Commission Nationale Informatique et Libertés
CPR	Commission de la Pédagogie et de la Recherche
CS	Conseil Scientifique

D

DEA	Diplôme d'Etat d'Architecte (niveau M)
DEEA	Diplôme d'Etudes En Architecture (niveau L)
DK	Département d'enseignement : <i>Digital Knowledge</i>
DPEA	Diplôme Propre aux Écoles d'Architecture
DSA	Diplôme de Spécialisation et d'Approfondissement en architecture

E

ED	École doctorale
ED VTT	École doctorale Ville, Transport et Territoires
ENSA	École Nationale Supérieure d'Architecture
ENSAPM	École Nationale Supérieure d'architecture de Paris Malaquais
ENSBA	École Nationale Supérieure des Beaux-Arts
ETP	Équivalent Temps Plein
EPA	Établissement Public à caractère Administratif
EPSCP	Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel

G

GSA	Unité de recherche : Géométrie, Structure et Architecture
-----	---

H

HDR	Diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches
HMNOP	Habilitation de l'architecte diplômé d'état à exercer la Maîtrise d'Œuvre en son Nom Propre

L

LABEX	LABoratoire d'EXcellence
LIAT	Unité de recherche : Laboratoire Infrastructures, Architecture, Territoires

O

OPPIC	Opérateur du Patrimoine et des Projets Immobiliers de la Culture
-------	--

P

PFE	Projet de Fin d'Etudes
PRES	Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur

R

RGPP Révision Générale des Politiques Publiques

S

SPSI Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière

T

THP Département d'enseignement : Théorie, Histoire et Projet

TICE Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement

U

UMR Unité Mixte de Recherche

V

VAT Département d'enseignement : Ville, Architecture et Territoire

VTT Voir ED VTT

W

WIP Association étudiante : *Work In Progress*

Observations de la directrice



AERES
Monsieur Philippe Tchamitchian
Directeur de la section des
établissements
20, rue Vivienne
75002 Paris

Paris, le 11 juillet 2013,

Monsieur le Directeur,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-dessous mes observations sur le rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais.

Au même titre que les précédents rapports d'évaluation de l'AERES (établissement : 2010, et formations et diplômes : 2012), le présent rapport nous pose des questions importantes et pointe des manques dont plusieurs ont été analysés dans le rapport d'auto-évaluation que l'école a réalisé. Il en est ainsi de l'évaluation, de l'aide à la réussite, de la vie étudiante, des relations avec l'École nationale supérieure des Beaux-Arts, ou de la mise en place d'une gouvernance plus large et partagée. Je vous remercie pour l'implication du groupe d'experts.

Ce temps d'évaluation par une instance extérieure constitue une occasion très précieuse de réflexion critique et de débat interne. La déception de l'École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais est à la hauteur de ce qu'elle attendait de cette évaluation.

Une erreur de perspective : la méconnaissance des caractéristiques des écoles d'architecture

D'une façon générale, en effet, le rapport de l'AERES méconnaît les caractéristiques des écoles d'architecture, tout particulièrement, leur statut mais aussi leur taille et leurs moyens. Dans son analyse de la gouvernance, le rapport se réfère peu au cadre réglementaire des écoles et, notamment, aux contraintes du statut d'établissement public administratif. Il semble parfois analyser l'école à partir d'un cadre de référence qui n'est pas le bon.

L'évaluation de l'AERES s'est déroulée dans le même temps que la concertation sur la recherche et l'enseignement en architecture. On ne trouve cependant, dans le rapport,

/ École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais

14 RUE BONAPARTE
75272 PARIS CEDEX 06

T 33 (0)1 55 04 56 50
F 33 (0)1 55 04 56 97

PRENOM.NOM@PARIS-MALAQUAIS.ARCHI.FR
SITE : WWW.PARIS-MALAQUAIS.ARCHI.FR



aucun écho de cette dernière, alors que des questions importantes, relatives, notamment, au statut des écoles et de leurs enseignants, y ont été débattues.

Il convient, pour y voir plus clair, de se reporter au décret 78-266, qui définit le rôle des instances¹.

Le conseil d'administration

Les compétences du CA sont énumérées de façon exhaustive dans le décret cité ci-dessus : il délibère sur le règlement intérieur ; sur le programme d'enseignement ; sur le budget et le compte financier ; sur certains contrats et conventions ; sur d'autres questions qui sont de sa compétence. Il a pour rôle d'administrer l'établissement mais il n'est jamais écrit que, comme le conseil d'administration de l'université, il détermine sa politique. Dans le cadre actuel, il est inexact d'écrire comme le fait le rapport de l'AERES, d'une part, que le CA « semble placé en périphérie de la gouvernance de l'école » et que son rôle « est limité en matière de budget et de moyens ». Les ordres du jour du CA montrent clairement qu'il remplit l'ensemble de ses rôles réglementaires : il est informé sur l'activité de l'école par le rapport de la directrice, il délibère sur les sujets qui sont de sa compétence et, notamment, sur le budget et les moyens de l'école, comme le prévoit le décret fondateur.

La commission de la pédagogie et de la recherche (CPR)

L'école s'est dotée, dès sa création, d'un conseil des études et de la vie étudiante (CEVE) à la place de la CPR réglementaire. On aurait souhaité que le rapport relève le sens dynamique, d'une part, de l'évolution de la CPR en CEVE (son ouverture aux étudiants et aux questions de la vie étudiante), et d'autre part, de la création d'un conseil scientifique plus à même de définir une politique de recherche de l'établissement que ne pouvait l'être la CPR. Il est exact que « les liens avec le CS sont à construire ». En revanche, le rapport ne dit rien de l'évolution positive des liens avec le CA, alors que le précédent rapport de l'AERES – section des établissements (2010) avait noté « l'excessif cloisonnement qui existe entre le CA et le CEVE organisant une quasi-dualité des pouvoirs ».

Les commissions

Elles sont, pour partie d'entre elles, prévues dans les textes réglementaires mais l'école a créé d'autres commissions. Elles fonctionnent de façon positive, grâce au fait qu'elles ont un objet précis et grâce à la compétence des enseignants qui la composent. Le rapport fait la remarque suivante (p. 5) : « si certaines [commissions] jouent un rôle fondamental (admissions, recrutement, international), les autres ne sont vraiment actives que de manière irrégulière » ? Les « autres » sont la commission d'évaluation (statutaire), celle des voyages, celle des projets de fin d'études (qui conçoit notamment le déroulement des jurys de diplôme et de l'exposition des PFE), celle des stages, celle de l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre, etc. Sur quels faits repose ce constat que tout enseignant de l'école démentirait ?

¹ Décret n°78-266 du 8 mars 1978 fixant le régime administratif et financier des écoles d'architecture.

Le directeur

Dans le décret cité plus haut, son rôle, très large, s'apparente à celui du président d'une université. Il est nommé par décret, sur proposition du ministre chargé de la culture.

En conclusion, la critique fondamentale contenue dans le rapport selon laquelle il n'existe pas une bonne gouvernance entre la direction et les instances est fondée sur une analyse inexacte de leurs rôles respectifs et sur l'absence de prise de position quant aux évolutions statutaires nécessaires. Or, le précédent rapport de l'AERES - section des établissements (2010) avait relevé en conclusion que « le statut de l'établissement (EPA), le statut des enseignants et des enseignants-chercheurs, celui des fonctions d'autorité (présidence, direction) demeurent inadaptés et handicapants pour accompagner et conduire les réformes engagées. »

Le chapitre consacré à la vie étudiante illustre également cette erreur de perspective. La vie étudiante pose la question du statut, de la taille et des moyens des écoles. Notre établissement, avec moins de 800 étudiants en licence et master, a la taille d'une UFR modeste.

Le rapport Feltesse, faisant suite à la concertation sur l'enseignement et la recherche en architecture, a relevé que les écoles « n'ont même pas de quoi assurer leur bon fonctionnement au quotidien ». Les constats du rapport de l'AERES sont souvent justes. On souhaiterait, cependant, que le rapport ne se limite pas à relever des effets de structure et qu'il évoque des pistes spécifiques pour permettre à des établissements d'enseignement supérieur tels que les nôtres de développer une politique de la vie étudiante.

Une certaine partialité ?

D'autre part, la tonalité générale du rapport peut sembler empreinte d'une certaine partialité. La lecture du sommaire ne révèle que deux commentaires positifs : pour l'offre de formation, d'une part, et pour la politique budgétaire et la gestion financière ; sur l'ensemble des autres items, l'école semble avoir fort à faire. Cette coloration négative se retrouve à plusieurs reprises dans l'écriture même du document.

D'une façon générale, le présent rapport s'appuie peu sur le précédent rapport de l'AERES - section des établissements (2010). Il perd de ce fait la vision historique de l'évolution de l'établissement. Comme l'école l'avait souligné dans son propre rapport, en trois ans, beaucoup de changements importants ont été mis en place ou impulsés : la création du conseil scientifique, une plus grande légitimité du conseil d'administration, la fin de la dualité des pouvoirs CA/CEVE, une participation de qualité des étudiants dans les instances où ils sont élus, la mise en place d'évaluations innovantes, etc. Et nous souhaitons aller beaucoup plus loin.

Notre ambition est, en effet, que cette école compte toujours plus dans le milieu et les débats de l'architecture internationale. Nous devons poursuivre nos efforts pour mettre sur pied un enseignement dont la recherche, liée à la pratique, soit le moteur dès la première année d'études. La position de Paris-Malaquais, au centre de la capitale, sur le site de l'ancienne école des Beaux-Arts, fait d'elle un lieu urbain par excellence, propice au croisement des univers et des idées, accueillant des cycles de conférences publiques, où viennent s'exposer tous ceux – architectes, artistes, intellectuels... – qui considèrent la

créativité et la construction de la pensée comme partie prenante de leur manière d'être et de travailler. Les étudiants en architecture doivent être confrontés à une multitude de manières de voir le monde, pour pouvoir à leur tour le décrire et l'écrire en plusieurs langues.

Je souhaite que nous ayons l'occasion de poursuivre de façon positive cet échange sur notre école et son avenir. Dans l'attente, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

A handwritten signature in red ink, consisting of several overlapping, fluid strokes that form an abstract, stylized representation of the name.

Prof. Nasrine Seraji – AA Dipl. RIBA
Directrice de l'ENSAPM

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'ENSAPM a eu lieu du 9 au 11 janvier 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Alain Motte**, professeur honoraire des universités (université d'Aix-Marseille).

Ont participé à l'évaluation :

Julien Chazal, étudiant, École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne ;
Patrice Doat, architecte, professeur, École nationale supérieure d'architecture de Grenoble ;
William Hayet, architecte, maître-assistant, École nationale supérieure de Lyon ;
Edoardo Piccoli, architecte, professeur, Istituto politecnico di Torino ;
Martine Ruaud, directrice générale des services, Université Rennes 1.

Yves Lecointe, délégué scientifique, et **Michelle Houppe**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine Lecointre a assuré la PAO.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV.