



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-Belleville



juin 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 partagée mais peu ouverte	7
II – Une collaboration féconde avec le Pres Université Paris-Est	7
III – Une forte valorisation de l'identité de l'école autour de l'histoire, l'appartenance et la recherche	8
IV – Une communication tournée davantage vers l'image de l'établissement que vers le renforcement de son attractivité	8
La stratégie en matière de recherche et de valorisation de la recherche	11
I – La recherche : un élément structurant de l'Ensa-PB	11
II – Les partenaires de la recherche : entre intégration réussie dans les structures de recherche régionales et faible lisibilité des liens avec les partenaires territoriaux	11
III – Une diffusion des travaux de recherche à développer	12
IV – Des doctorants en manque de financement mais dans un contexte scientifique de qualité	12
La stratégie en matière de formation	13
I – Une gestion des flux étudiants contrastée entre le premier et le deuxième cycles	13
II – Deux premiers cycles formant un ensemble cohérent	13
III – Un troisième cycle sans synergie d'établissement	15
IV – Des liens à étendre et à dynamiser entre recherche et enseignement	15
V – Une organisation pédagogique bien rodée, confrontée à un fort renouvellement du corps enseignant	15
VI – Trois secteurs à conforter : l'enseignement des langues, l'insertion professionnelle, la formation continue	16
VII – Un saut qualitatif de l'environnement de travail	16
VIII – Stratégie en matière de formation : l'ouverture dans la continuité	17
La stratégie en matière de vie étudiante	19
I – Un dynamisme associatif remarquable mais fragile	19
II – Des élus étudiants sollicités et reconnus mais sans rôle politique	19
III – Un accompagnement social bridé par les contraintes du site	19

La stratégie en matière de relations internationales	21
I – Une gestion dynamique des relations internationales au sein de l'établissement	21
II – Une nécessité : formaliser et structurer les partenariats internationaux de recherche	21
III – La mobilité étudiante, un point fort de l'école, témoignage de son attractivité sur la scène internationale	21
Le pilotage et la gestion	23
I – La politique de gestion des ressources humaines	23
1 ● Une politique d'emploi sans vision globale	23
2 ● Une gestion des personnels enseignants visant à soutenir la recherche et à maintenir une continuité pédagogique	23
3 ● Une politique dynamique de formation et de promotion des personnels Atos	23
II – Une fonction hygiène et sécurité bien assurée par l'établissement	24
III – Une gestion comptable maîtrisée mais une culture de l'analyse des coûts qui reste à diffuser dans l'établissement	24
IV – Un patrimoine immobilier de qualité et un dispositif de maintenance performant	24
V – Une gestion cohérente et responsable du système d'information	25
VI – Des outils à renforcer au service d'une autoévaluation dynamique	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation



L'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (Ensa-PB) est un établissement public administratif (EPA) placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC). Elle fait partie du réseau des vingt écoles nationales d'architecture (Ensa), dont six sont localisées en région Ile-de-France, et est membre associé au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université Paris-Est (UPE). L'établissement a joué un rôle pionnier dans le développement de la recherche dans les écoles d'architecture. L'institut parisien de recherche architecture urbanistique société (Ipraus), créé en son sein en 1986, est l'une des principales composantes (plus de la moitié des effectifs) de l'unité mixte de recherche (UMR) "architecture urbanistique société : savoirs enseignement recherche" (AUSser).

Issue d'un atelier dissident de l'École des Beaux-Arts de Paris, l'Ensa-PB fut officiellement reconnue sous le nom d'unité pédagogique 8 en 1969. Son histoire demeure marquée par deux personnalités phares dans le monde de l'architecture, Bernard Huet et Henri Ciriani, qui se succédèrent à la tête de l'établissement entre 1969 et 1996. Depuis 1998, un administrateur civil dirige l'école. Cela a permis l'émergence d'une famille qui compte aujourd'hui dans le milieu professionnel parisien et même hexagonal. Ces personnalités de l'architecture ont su notamment s'appuyer sur une recherche naissante pour fabriquer une doctrine forte qui a trouvé des débouchés opérationnels dans un contexte économique favorable et qui demeure attachée à l'image de marque de l'école.

Conformément à la législation en vigueur depuis 2005, l'établissement prépare au diplôme d'études en architecture conférant le grade de licence (DEEA) et au diplôme d'État d'architecte conférant le grade de master (DEA). L'offre de formation en troisième cycle comprend une formation d'une année préparant à l'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP), et trois diplômes spécialisés d'architecture (DSA). Outre ces diplômes, l'Ensa-PB propose un diplôme en propre en architecture (DPEA) qui prépare à l'entrée en doctorat, et un encadrement doctoral assuré par l'Ipraus au sein de l'école doctorale (ED) "ville, transports et territoires" (VTT) du Pres UPE. L'Ensa-PB propose par ailleurs deux doubles cursus architecte / ingénieur, avec le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI), et participe depuis 2004 au doctorat international d'architecture Villard d'Honnecourt piloté par l'université de Venise.

Avec un effectif étudiant qui fluctue entre 1 100 et 1 150 au cours des quatre dernières années, cette école se place parmi les Ensa de taille un peu supérieure à la moyenne nationale. Sur la même période, le nombre d'étudiants admis en premier cycle s'est stabilisé autour de 160, avec un taux de réussite plafonnant à 60 % à l'issue de la première année. Les effectifs de licence ne représentent que 35 % de l'effectif global de l'établissement, alors que ce taux est de 51 % en moyenne sur l'ensemble des Ensa. En revanche, la proportion d'étudiants en master se situe dans la moyenne nationale, soit entre 35 % et 40 % de l'effectif global. L'Ensa-PB se distingue également par un taux de doctorants plus élevé que les autres Ensa (2,1 % pour 0,9 % en moyenne dans les Ensa en 2011), conséquence directe de son antériorité en matière de formation doctorale.

L'école compte une proportion d'étudiants boursiers nettement inférieure à la moyenne nationale (17,2 % pour 24,4 % en 2011), mais elle accueille un contingent d'étudiants étrangers sensiblement plus important (17 % pour 11,7 % en 2011). Comme dans l'ensemble des Ensa, la féminisation du recrutement est notable (53 % des étudiants entrants en 2011 sont des filles).

L'Ipraus regroupe l'ensemble des enseignants ayant une activité de recherche à l'Ensa-PB et compte 36 membres permanents dont 7 sont titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR). Ce laboratoire a impulsé la création de l'UMR AUSser (2010) conjointement avec le laboratoire "architecture, culture, société XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles" de l'Ensa Paris-Malaquais. A travers l'UMR AUSser, l'Ensa-PB participe à la structuration du pôle interdisciplinaire sur la ville porté par le Pres UPE, et aux travaux du laboratoire d'excellence (labex) "futurs urbains" et de l'institut d'excellence en énergies décarbonées (IEED) *Efficacity*. Au cours du prochain contrat, cette UMR accueillera deux autres équipes issues d'Ensa parisiennes : "l'observatoire de la condition suburbaine" de l'Ensa Marne-la-Vallée et "architecture, histoire, transport, territoire, patrimoine" de l'Ensa Paris-la Villette. Les axes de recherche d'AUSser sont centrés sur l'architecture, le patrimoine, les villes d'Asie contemporaine et, dans le cadre du futur contrat de l'UMR, ils intégreront la dimension des cultures techniques tout en s'ouvrant à des problématiques transversales liées à la transmission et à la médiatisation de l'architecture.

Du point de vue de l'établissement, l'élargissement du champ d'intervention de cette UMR et sa montée en puissance au sein du Pres UPE constituent des atouts majeurs, tant au niveau d'une politique de développement et de la valorisation de la recherche qu'au niveau d'une stratégie d'élargissement et de redéploiement de l'offre de formation.

Pour assurer ses missions, l'école dispose de moyens humains et matériels qui ont été maintenus, voire confortés au cours du dernier contrat quadriennal. Le corps enseignant comporte un nombre stable de titulaires (67) et un nombre d'enseignants vacataires et contractuels sur ressources propres de l'établissement en hausse régulière (passé de 174 à 222 entre 2009 et 2011<sup>1</sup>). Le personnel Atos, en légère augmentation, compte 47 agents en 2011 (34 titulaires, 12 contractuels sur ressources propres et 1 personnel assimilé<sup>2</sup>). Le budget de l'établissement (total des dépenses), en hausse depuis 2008, est de 6 132 042 € en 2011, dont 2 961 017 € affectés à des dépenses de fonctionnement, 2 172 060 € affectés à des dépenses de personnel, et 998 210 € affectés à des dépenses d'investissement<sup>3</sup>. L'école a emménagé en 2009 dans de nouveaux locaux implantés sur le site de l'ancien lycée technique Diderot. Elle dispose désormais de 10 520 m<sup>2</sup> de surface utile, soit 9,8 m<sup>2</sup> par étudiant, affectés aux activités pédagogiques (5 500 m<sup>2</sup>) et aux diverses fonctions de l'établissement : bibliothèque, recherche, administration, logistique (5 020 m<sup>2</sup>).

L'Ensa-PB a su impulser un nouveau positionnement dans le contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche grâce au lien tissé avec l'UMR AUSser, à la mise en place d'un véritable troisième cycle et à son adhésion au Pres UPE. L'évaluation restituée dans le présent rapport s'est focalisée sur la stratégie définie par l'Ensa-PB pour accompagner cette dynamique. Elle vise à appréhender les répercussions des évolutions en cours au niveau du fonctionnement global de l'établissement, et à apprécier la pertinence des politiques qu'il met en place en matière de gouvernance, de recherche, de formation, de vie étudiante, de relations internationales, de pilotage et de gestion.

---

<sup>1</sup> Rapport d'activité de l'établissement 2011-2012.

<sup>2</sup> Indicateurs grille AERES.

<sup>3</sup> Indicateurs grille AERES.

# La gouvernance



## I – Une gouvernance partagée mais peu ouverte

Le pilotage de l'établissement est organisé autour de trois organes de décision et une direction de taille restreinte.

Le conseil d'administration (CA), organe stratégique, est composé de 6 personnalités extérieures et 14 élus : 6 enseignants, 6 étudiants et 2 Atos. Le CA est traditionnellement présidé par un enseignant élu parmi les membres enseignants. Ce conseil délibère sur le règlement intérieur, le programme d'enseignement préparé par la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR), le budget et le compte financier, les contrats et conventions passés par l'établissement, le rapport d'activité annuel établi par le directeur.

La CPR, composée de 25 membres, s'appuie sur des commissions au nombre de sept - en réduction depuis l'évaluation AERES de 2009 – associant les personnels et l'administration à la gestion des différentes missions de l'établissement. Ainsi la CPR prépare les décisions du CA en matière pédagogique et donne son avis sur toute question pouvant avoir une incidence en matière de recherche.

Enfin, le conseil scientifique (CS), nouvellement institué, composé de 30 membres, a vocation à être un lieu de réflexion sur l'évolution de la recherche et de l'enseignement. Ce CS s'est réuni pour la première fois début 2013 et n'a pas encore de président désigné.

Le directeur, nommé par le président de la république sur proposition du ministre, est entouré du conseil de direction, qui regroupe la directrice adjointe, la directrice des études, la secrétaire générale de l'UMR et du laboratoire et les responsables de services. Il joue un rôle d'interface avec le ministère, de gestionnaire et d'interlocuteur pour les propositions de la CPR. Ce rôle de direction à l'écoute fait penser à une condescendance très large des décisions ; en réalité, le directeur joue un rôle moteur dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. L'absence de "secrétaire général" chargé du pilotage des services administratifs est clairement assumée au profit d'une mission de coordination de l'ensemble des activités par la directrice adjointe.

Cette culture de la gestion collective, "réflexive et critique", laisse aux acteurs une vraie capacité d'engagement personnel au profit de la vie de l'établissement et participe de l'adhésion de l'ensemble des personnels à l'école. On peut cependant déplorer une gouvernance un peu repliée sur elle-même.

## II – Une collaboration féconde avec le Pres Université Paris-Est

Le Pres UPE a été créé en 2007. Il a pour objectif la structuration d'une université pluridisciplinaire de pointe, répondant à la fois aux exigences de la visibilité mondiale, de lien fort entre recherche et formation et d'ancrage dans son territoire.

L'université Paris-Est exerce des compétences stratégiques, notamment dans le domaine de la coopération scientifique et de la valorisation de la recherche avec la signature commune des publications scientifiques, la formation doctorale, la délivrance du diplôme de docteur et de l'HDR, ainsi que dans le domaine de la mobilité et de l'ouverture internationales.

Depuis 2008 et l'opération campus, deux axes thématiques majeurs construisent la politique du Pres : santé et société - ville ; environnement et leurs ingénieries.



La convention signée à l'été 2012 entre l'Ensa-PB et le Pres UPE<sup>1</sup> prévoit des actions de mutualisation, mais aussi, clairement, une interaction entre le Pres et l'Ensa-PB : le Pres délivre le doctorat, le président du Pres est une des personnalités extérieures du CA de l'école et un siège au CS de l'établissement est réservé au Pres<sup>2</sup>. Des actions communes de formation sont également en cours d'élaboration avec l'Ensa de Marne-La Vallée et l'école des ingénieurs de la ville de Paris (EIVP), membres associés de ce Pres.

En contrepartie, le Pres a admis pour les enseignants des écoles d'architecture un statut d'émérite similaire à celui des enseignants-chercheurs et se propose d'étudier la délivrance du doctorat sur la base de travaux d'architecture (validation des acquis de l'expérience - VAE). Ces deux mesures sont significatives car elles renforcent les possibilités pour ces écoles d'encourager la formation à et par la recherche.

C'est donc un partenariat particulièrement judicieux et cohérent avec la stratégie de l'établissement.

### III – Une forte valorisation de l'identité de l'école autour de l'histoire, l'appartenance et la recherche

L'établissement construit sa politique de valorisation de son identité sur le sentiment "d'appartenance", naturelle, à une école qui a revendiqué dès l'origine un statut d'établissement d'enseignement supérieur. Elle place à un niveau d'excellence, de fait non contestable, ses acteurs (enseignants, étudiants, personnels). L'école démontre sa faculté à former des architectes de qualité et reconnus, notamment à travers la réussite de ses anciens étudiants.

Son laboratoire de recherche, l'Ipraus, est naturellement mis en avant au travers de ses nombreuses publications, de son ouverture vers l'international - notamment vers l'Asie -, et de son rôle moteur dans la création et le fonctionnement de l'UMR AUSser. L'activité de recherche en architecture et en urbanisme au sein de l'établissement atteste de son rôle précurseur dans la discipline, à une époque où le profil de "chercheur enseignant" n'existait pas et où la recherche architecturale était encore balbutiante dans les écoles d'architecture françaises. L'école revendique également d'avoir été l'une des premières dans la mise en œuvre de la réforme licence-master-doctorat (LMD) et dans la formation de "docteurs en architecture".

Aujourd'hui, la recherche est l'une des principales vitrines de l'établissement. Le travail professionnel des enseignants dans le domaine de l'architecture et du projet urbain n'est cependant pas très visible dans l'école, qui pourtant a bâti sa tradition sur ces sujets. L'animation d'un débat autour du projet d'architecture dans les cours et avec les anciens étudiants désormais diplômés (qui sont confrontés à un contexte économique complexe) pourrait contribuer à renforcer l'identité de l'école et à valoriser son image.

### IV – Une communication tournée davantage vers l'image de l'établissement que vers le renforcement de son attractivité

L'Ensa-PB a un service de communication de qualité. L'attractivité de l'établissement et le développement d'un sentiment d'appartenance ne sont pas des enjeux prioritaires, ceux-ci étant considérés comme acquis et naturels. L'attractivité de l'école est effectivement reconnue par tous, notamment pour son offre de formation généraliste en premier cycle et diversifiée en deuxième, ainsi que pour son image traditionnaliste. En revanche, la valorisation de l'image donnée est un objectif partagé. L'école utilise en ce sens un ensemble de moyens pertinents afin de diffuser son image vers différents publics. Le nouveau bâtiment constitue une vitrine de grande qualité qui permet de mettre en avant le travail des étudiants tout en favorisant la confrontation des différents projets.

---

<sup>1</sup> Membres fondateurs : École des Ponts ParisTech, École nationale vétérinaire d'Alfort, ESIEE Paris, Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux, université Paris-Est Créteil Val de Marne, université Paris-Est Marne-la-Vallée, Centre national de recherche scientifique, Institut national de la santé et de la recherche médicale.

Membres associés : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail ; École des Ingénieurs de la ville de Paris, Établissement français du sang, École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville, École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais, École nationale supérieure d'architecture de la ville et des territoires à Marne-la-Vallée, École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie, Institut national de l'information géographique et forestière, Institut national de l'audiovisuel, Institut technologique forêt cellulose bois-construction ameublement, Centre scientifique et technique du bâtiment, Pôle de compétitivité *Advancity* ville & mobilité durables.

<sup>2</sup> Convention -article 7.

L'école est très attachée à son ancrage local et prend à cœur sa mission de diffusion de la culture architecturale. Ses conférences et ses expositions sont accessibles au public et, d'une manière générale, les différentes activités sont ouvertes aux habitants du quartier. Bien que les effets n'en soient pas mesurables, cette démarche est suffisamment marquante pour être soulignée. Cette action, encore peu formalisée aujourd'hui, reste très dépendante de l'investissement des personnels résidents du quartier : si les objectifs en sont clairs, l'Ensa-PB pourrait certainement obtenir de meilleurs résultats en l'organisant davantage.

L'école met par ailleurs en avant l'ouverture de son recrutement, tant par la méthode que par les actions vers les lycées situés en zone d'éducation prioritaire. Les différents éléments de communication vers les étudiants sont bien mis en œuvre (portes ouvertes, accessibilité des événements, plaquettes de présentation, adresse électronique directe, etc.) mais c'est davantage dans une perspective de contribution au service public de mise en valeur des formations en architecture que dans celle d'accroître l'attractivité de l'école. C'est d'ailleurs l'objet de l'intervention de l'établissement dans les salons franciliens. Les moyens sont en ce sens cohérents avec les objectifs de l'école.

Les moyens de communication sont essentiellement tournés vers les plateformes internet et intranet. La diffusion interne de l'information est tout à fait cohérente et ne présente pas de problème majeur. Le travail des étudiants est mis en ligne sur l'intranet où mémoires et portfolios sont accessibles par année. En revanche, la communication sur et vers ses partenaires est davantage limitée.

La communication vers les professionnels n'apparaît pas comme une priorité de l'école, les anciens élèves seuls étant intégrés aux actions de communication de l'Ensa-PB. Malgré l'absence d'association de diplômés (la seule synthèse étant la publication d'un annuaire des diplômés et le suivi par l'envoi de questionnaires exhaustifs et correctement exploités), ceux-ci sont impliqués, régulièrement sollicités, et participent aux événements de l'école. A noter que ces actions s'ancrent avant tout dans une perspective d'accompagnement des élèves et ne répondent pas à un objectif de mise en réseau des anciens étudiants. Il existe une documentation riche sur les formations proposées par l'Ensa-PB, mais une meilleure communication vers les professionnels permettrait à ceux-ci de bénéficier d'actions de formation continue (cf. chapitre stratégie en matière de formation) ciblées et de qualité à un coût inférieur à celui de certains centres de formation.



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



## I – La recherche : un élément structurant de l'Ensa-PB

La recherche occupe une place essentielle dans l'établissement depuis sa création en 1969. Elle a pour ambition une articulation forte avec l'enseignement (LMD).

La tradition d'une recherche fondamentale est bien ancrée dans l'école, et participe encore fortement à son identité, avec une volonté affichée de la maintenir, voire de la renforcer. Cependant, la recherche finalisée se développe, en lien notamment avec un renouvellement de génération : 5 départs et 11 arrivées dans l'équipe Ipraus, et ce dans un temps court. De même, un contexte socio-économique différent (demande sociale, nécessité de trouver des financements) favorise cette évolution.

La recherche à l'Ensa-PB prend appui sur l'équipe Ipraus fondée en 1986 et associée au CNRS. Elle est passée en quelques années de 28 à 36 membres (29 docteurs et 7 HDR). Le nombre limité de titulaires de l'HDR représente une fragilité pour l'encadrement des doctorants.

La recherche bénéficie, en 2012, d'un budget de 177 000 € :

- 77 000 € de subventions d'État, dont 60 000 € de subvention annuelle de fonctionnement et 17 000 € fléchés sur des actions spécifiques (7 500 € pour le réseau Métropoles Asie Pacifique, 4 500 € pour l'Atelier Siem Reap - Chiang Mai et 5 000 € pour l'organisation de colloques, ou autres manifestations) ;
- et 100 000 € liés aux contrats de recherche.

Pour faciliter l'activité de recherche, et en l'absence d'un statut d'enseignant-chercheur, l'école permet des allègements de charge d'enseignement, au cas par cas. De même, il existe dans le cadre de conventions spécifiques, des possibilités de rémunération des enseignants en vacation de recherche.

L'activité de recherche de l'Ipraus se structure pour le prochain contrat quinquennal autour de six axes, contre cinq actuellement, qui coïncident avec les axes de l'UMR AUSser. Ces six axes synthétisent à la fois une volonté de continuité, de maintien d'un héritage fort et marqueur de l'identité de l'école et une recherche de renouvellement : trois axes traduisent la volonté de continuité (l'architecture dans sa relation aux territoires, aux villes de l'Asie contemporaine et à la diffusion et la transmission), tandis que trois autres s'inscrivent dans une perspective de renouvellement (autour des questions de l'architecture du temps présent, de patrimoine et projet et des cultures matérielles). En regard du nombre de chercheurs de l'Ipraus et surtout du nombre d'HDR, le nombre d'axes peut apparaître comme trop important. Toutefois, la mutualisation de tous les axes avec l'UMR AUSser permet d'atteindre un taux d'encadrement potentiellement satisfaisant (cf. titre suivant).

## II – Les partenaires de la recherche : entre intégration réussie dans les structures de recherche régionales et faible lisibilité des liens avec les partenaires territoriaux

L'Ipraus est intégrée à l'UMR AUSser qui a été créée en 2010 par le regroupement de deux centres de recherche adossés aux Ensa de Paris-Belleville et de Paris-Malaquais, et compte 60 chercheurs environ. Elle profite ainsi d'une masse critique plus favorable pour offrir une plus grande pluralité de domaines scientifiques susceptibles d'être encadrés. Cela devrait également lui permettre d'être plus efficace dans la recherche de contrats tant à l'échelle nationale (ANR par exemple) qu'internationale (programmes européens).

Stratégiquement, ce domaine constitue l'un des aspects à renforcer même si l'Ipraus a été partenaire dans le programme ANR Ville Durable "*Build in My Back Yard*" qui s'est terminé fin 2012, et est coordinateur de l'ANR "les figures rurales de l'urbain généralisé au filtre des mobilités durables" (septembre 2012 à mars 2015). De même, l'Ipraus ne participe à aucune équipe de recherche dans le cadre d'appels d'offres internationaux, l'ouverture sur l'Asie apparaissant, dans ce cas de figure, davantage comme un terrain d'étude, d'expertise et d'échange d'expérience appuyé sur une politique de réseaux particulièrement active et sur des partenariats universitaires dynamiques.

L'équipe Ipraus, via l'UMR AUSser, est bien intégrée à l'ED thématique "ville, transports et territoires" (VTT) et au Pres UPE. Cela se traduit par une participation active aux instances décisionnelles. Le directeur de l'Ipraus est membre du conseil de l'ED, du comité scientifique et du collège de direction de l'UMR.

Cette intégration réussie avec les différentes strates de la recherche "régionale" est une excellente opportunité pour développer le travail de pluridisciplinarité et aller vers un renouvellement scientifique. Cela peut passer par un renforcement du portage de projets en commun, un accroissement des dialogues interdisciplinaires qui restent encore discrets. En effet, la lecture des thèses soutenues récemment ou en cours et l'annuaire des doctorants disponible sur le site de l'Ipraus et de l'UMR AUSser montrent que la pluridisciplinarité n'est effective que dans de rares cas. Une telle démarche favoriserait sans aucun doute un renouvellement thématique. De même, la mise en place de comités de thèses associant des collègues de disciplines différentes est une voie à privilégier.

Enfin, si l'articulation avec les différentes instances "recherche" est effective, le renforcement des liens avec les partenaires territoriaux publics et privés (les collectivités territoriales en premier lieu, le conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement de Paris, les cabinets privés d'architectes-urbanistes, les agences d'urbanisme, etc.) est à prendre à compte. L'équipe Ipraus participe aux ateliers de réflexion du Grand Paris (elle est intégrée à deux équipes), mais le bilan des contrats en cours fourni par l'établissement ne fait mention d'aucun autre contrat en réponse à des appels d'offre de ce type de partenaires. En dehors de l'intérêt financier qu'ils peuvent représenter, ils sont aussi une source de renouvellement de la réflexion scientifique et d'écoute des "interpellations" du terrain.

### III – Une diffusion des travaux de recherche à développer

La diffusion de cette recherche se traduit par un nombre correct de publications. On en compte 179 pendant la période 2010-2012, soit une moyenne d'environ cinq publications par chercheur, en cumulant les ouvrages scientifiques ou directions d'ouvrages, les chapitres d'ouvrage et les articles de revue à comité de lecture ou non. En dehors des publications, la diffusion de la recherche s'appuie également, toujours sur la période 2010-2012, sur une activité importante de communications à colloques et conférences (132), d'organisation de colloques et séminaires (29), de rédaction de rapports de recherche, d'études et expertises, de commissariats d'exposition. Toutefois, en termes de stratégie, un effort important doit être porté sur les publications à comité de lecture qui restent en nombre trop limité (source : annuaire des publications fourni par l'établissement). Un effort de veille pour ce type de revues et un encouragement à y proposer des articles seraient les bienvenus. Il en est de même pour des publications à l'international, même si l'Ipraus mène déjà une politique volontariste en demandant à chaque chercheur de proposer un article dans une revue internationale avec financement de la traduction. En fait, une très forte majorité de la diffusion de la recherche passe par les collections de l'Ipraus (en partenariat avec les éditions Recherches) : cahiers de l'Ipraus, Questionnements, Archithèse. Dans le domaine de la publication des thèses, l'absence d'une instance d'évaluation des travaux avant publication est une lacune à combler.

### IV – Des doctorants en manque de financement mais dans un contexte scientifique de qualité

Le potentiel de recherche de l'établissement repose aussi sur 24 doctorants qui, pour neuf d'entre eux seulement, bénéficient de bourses de natures diverses (Cifre, allocations de recherche, région, etc.) et souvent temporaires (bourses de mobilité) auxquelles on peut ajouter cette année le premier contrat doctoral (décret n° 2009-464 du 23 avril 2009). Le financement des thèses reste une limite importante. Les deux tiers des doctorants doivent maintenir ou obtenir une activité salariée, ce qui pose évidemment des problèmes pour leur investissement dans le travail de recherche et allonge de façon significative la durée de leur thèse, qui est en moyenne de six ans. Pour répondre à ce déficit de financement, l'école favorise les vacations (dont le nombre varie chaque année) pour permettre aux doctorants d'enseigner (en licence surtout) et/ou d'intégrer des programmes de recherche.

L'établissement, en lien avec l'UMR AUSser et l'ED VTT, propose un environnement scientifique de qualité aux thésards (encadrement professoral, séminaires de formations thématiques et transversales, etc.), même si ce dernier serait utilement complété par la mise en place d'un séminaire des doctorants, dans le cadre de l'UMR par exemple, indispensable lieu d'échanges d'expériences entre pairs. *A contrario*, la création d'un DPEA de formation à la recherche en 2011-2012 s'avère positive, tant du point de vue des étudiants nouvellement inscrits en doctorat ayant suivi cette formation, que du point de vue de l'ED qui a observé un vrai progrès des étudiants d'architecture dans la cohérence de leurs projets au moment des auditions d'admission.

Le lien entre recherche et formation sera abordé dans le chapitre suivant.

# La stratégie en matière de formation

## I – Une gestion des flux étudiants contrastée entre le premier et le deuxième cycles

La formation délivrée par l'Ensa-PB vise à former en cinq ans des architectes généralistes, critiques et constructifs, susceptibles de s'engager ensuite dans de multiples voies. La professionnalisation et les spécialisations démarrent en troisième cycle, parallèlement à la formation doctorale. Depuis quelques années, avec le poids croissant de la recherche, l'établissement se transforme en une école en trois cycles regroupant chacun entre 30 % et 35 % des effectifs.

Le grand nombre de demandes d'admission en première année (environ 600 candidats en 1998 et plus de 3 000 aujourd'hui, en intégrant les multi-inscriptions *via* le système d'admission post bac) témoigne d'une attractivité croissante de l'école. En l'absence d'un dispositif de sélection national, l'Ensa-PB a mis au point un mode de recrutement en premier cycle comprenant une présélection *via* Postbac et des tests visant à évaluer l'aptitude des candidats à dessiner et à comprendre ce qu'est l'espace.

La capacité de la première année de licence se stabilise autour de 160 étudiants depuis 2009. Elle est conçue comme une année propédeutique et probatoire, avec un taux d'échec élevé qui est de l'ordre de 35 % en moyenne pour cette année. Vu le nombre important de redoublements en première année et la proportion non négligeable d'étudiants quittant l'école sans diplôme après un ou deux ans d'études, la question des réorientations nécessiterait d'être prise en compte en amont de façon complémentaire au travail de suivi et de vérification effectué par l'établissement dans ce domaine. Il semble que l'entrée de l'établissement dans le Pres UPE ouvre des possibilités pour étudier la mise en place de dispositifs valorisant les acquis de cette première année propédeutique dans d'autres filières.

La deuxième vague importante de recrutement s'opère au début du deuxième cycle, avec l'arrivée d'étudiants issus d'autres établissements français et étrangers sélectionnés sur dossier. En 2011-2012, l'Ensa-PB a diplômé 116 licenciés et a accueilli à la rentrée 2012 191 étudiants en première année de master (auxquels s'ajoutent les étudiants accueillis en mobilité). Si ces flux entrants ne posent pas de problème d'intégration d'après la direction de l'école, on note toutefois une proportion de plus en plus importante d'étudiants qui font le choix d'échelonner leur parcours de master sur trois ans (46 % d'une promotion en 2011), ce qui entraîne, de fait, un redéploiement drastique des moyens d'encadrement.

## II – Deux premiers cycles formant un ensemble cohérent

L'enseignement des deux premiers cycles est centré sur le processus de projet selon une double approche théorique et pratique. Les unités d'enseignement sont pluridisciplinaires et la continuité de certains enseignements - histoire, théorie, construction - est assurée tout au long du cursus de licence et master.

Le cycle licence se caractérise par la progressivité des contenus d'enseignement et des modes d'apprentissage du projet. Le jury de studio du dernier semestre de licence examine un portfolio restituant l'ensemble des travaux réalisés au cours du cycle par chacun des étudiants.

Le cycle master vise à la maîtrise de toutes les échelles de conception. La notion de progressivité disparaît au bénéfice d'un parcours librement choisi par l'étudiant et pouvant inclure une mobilité à l'étranger. Une offre importante d'enseignements obligatoires et optionnels comprenant des cours, des séminaires et des ateliers de projet est proposée aux étudiants, sachant que l'articulation entre atelier et séminaire n'est pas arrêtée a priori. A ce stade, le projet est d'abord conçu, de même que le mémoire, comme une manière d'interroger l'environnement construit. Le parcours de master doit nécessairement intégrer un studio dans chacune des deux thématiques "du construit au paysage" et "du territoire au construit", dont un abordant la problématique du logement. L'évaluation du portfolio des projets par un jury en semestre trois du master et la validation du mémoire conditionnent l'admission de l'étudiant dans le semestre de projet de fin d'études.

Le dispositif d'évaluation transversal qui a été mis en place en fin de licence et en fin de master est cohérent avec les objectifs de la formation, puisqu'il permet de vérifier à la fois, à ces deux stades clés du cursus, un niveau de compétences général acquis par l'étudiant et sa capacité d'autonomie. Il est à noter toutefois qu'il nécessite un fort investissement en temps de la part du corps enseignant.

L'Ensa-PB n'a pas de formation co-habituée avec l'université à l'heure actuelle, mais propose deux doubles cursus organisés l'un avec le Cnam et l'autre avec l'ENSCI.

### III – Un troisième cycle sans synergie d'établissement

Le troisième cycle est constitué de trois entités : une préparation à l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP) ; trois diplômes spécialisés en architecture (DSA) sur les thèmes du patrimoine, du projet urbain, et des risques majeurs (DSA interécoles); et un programme doctoral comprenant un diplôme en propre (DPEA) préparant au doctorat et un accueil de doctorants s'effectuant au sein de l'UMR AUSser dans le cadre de l'ED VTT de l'UPE.

L'HMONP est organisée sur la base d'une mise en situation professionnelle de six mois et de modules d'enseignements professionnels. A l'issue de la formation, l'étudiant soutient son mémoire d'HMONP devant un jury coorganisé par l'établissement et l'ordre des architectes. L'inscription à l'HMONP est ouverte à tous les architectes diplômés d'État de l'école ou non, mais sur les 117 étudiants inscrits en 2010-2011, 73 ont obtenu l'habilitation (63,4 %), les autres ont échoué dont 26 qui ne se sont pas présentés au jury<sup>1</sup>. Les abandons s'expliquent, selon les enseignants responsables, par le manque d'engagement des étudiants dans la formation, lié à leur immaturité dans le monde professionnel et à la possibilité qui se présente à eux d'obtenir ultérieurement leur habilitation par la VAE. Ce constat doit amener l'établissement à revoir le mode de recrutement en vigueur pour la formation HMONP, et chercher à assujettir plus étroitement l'inscription en HMONP à la formulation d'un projet de parcours professionnel réaliste au regard de l'expérience professionnelle acquise par l'étudiant au cours de ses études.

Chacun des DSA/DPEA fonctionne de façon autonome, sachant que quelques passerelles sont signalées par les enseignants entre les DSA et le doctorat. Les DSA conduisent à une spécialisation professionnelle, leurs orientations thématiques se spécifiant à l'intérieur d'un cadre fixé par le MCC. Les DSA de l'Ensa-PB ont une durée de 18 à 24 mois et comprennent un stage long. Les effectifs des promotions fluctuent entre 10 et 20 étudiants pour chaque formation, pour la plupart originaires d'autres Ensa et de l'étranger. Au total, chaque année, le nombre des étudiants inscrits est de 30 à 40 étudiants par formation. Les étudiants français représentent de 29 % à 47 %, le recrutement s'étendant largement aux pays de l'Europe, du Moyen Orient et du Maghreb, à l'Amérique du Sud et surtout à l'Asie (l'Asie du Sud-Est représente jusqu'à 41 % des effectifs du DSA projet urbain), la sélection des candidats s'opérant sur une base de 45 % et 64 %. L'Ensa-PB alloue aux DSA un budget annuel de 292 000 €, essentiellement consacré à des vacances d'enseignement (78 000 € pour le DSA patrimoine, 73 000 € pour le DSA projet urbain, et 142 000 € pour le DSA risques majeurs). Conjugué avec l'intervention des enseignants titulaires, ce poste représente un engagement financier important de la part de l'établissement. Il est certain que ces formations spécialisées ont des résultats satisfaisants en termes d'insertion professionnelle dans des structures publiques ou privées, mais les interactions entre elles et leurs retombées sur la formation initiale et, dans une moindre mesure, sur la formation continue n'apparaissent pas de façon lisible dans le projet d'école, pas plus que leurs incidences sur la recherche.

Le DPEA, d'une durée d'un an, permet une mise à niveau et une sélection de postulants au doctorat d'origines très variées. Il accueille en moyenne 12 étudiants annuellement. Parmi les étudiants inscrits en doctorat, plus de la moitié sont français (58 %), et on compte un tiers d'étrangers d'origine non européenne, notamment asiatique. Considéré par le Pres UPE comme un dispositif approprié à la mise en œuvre du doctorat en architecture, l'élargissement de cette formation à d'autres Ensa est envisagé dans le cadre de l'UMR AUSser.

Il est clair que les composantes de spécialisation (DSA) et de professionnalisation (HMONP) du troisième cycle fonctionnent de façon éclatée, sans objectif stratégique explicite. Les formations post master gèrent leur propre programme de façon autonome et sont représentées au sein de la commission du troisième cycle, qui se réunit deux fois par semestre et fonctionne comme un groupe de travail rattaché à la CPR. Afin de pallier le manque de structuration constaté et de replacer le troisième cycle dans une synergie d'établissement, il apparaît souhaitable, dans un premier temps, de renforcer l'instance de coordination pédagogique de ce cycle, tout en précisant ses articulations avec le CA et la CPR.

---

<sup>1</sup> Rapport d'activité 2011-2012, p. 33.



## IV – Des liens à étendre et à dynamiser entre recherche et enseignement

Depuis son origine, l'identité culturelle de l'Ensa-PB renvoie à un renouveau de la conception architecturale et de la gestion urbaine en France, fondée sur le projet d'architecture pensé comme un lieu de synthèse et comme une érudition. Cette ambition a généré un développement précoce de la recherche dont les thématiques irriguent l'enseignement tout au long des études.

Les axes de recherche définis par l'UMR AUSser pour le prochain contrat quinquennal se retrouvent dans les enseignements théoriques et pratiques du master, où la plupart des enseignants nourrissent leur pédagogie de leur activité de recherche. Ce lien s'est plus particulièrement formalisé dans le champ du patrimoine, où les modules de séminaire et de projet sont articulés.

En troisième cycle, les transferts de connaissances issues de la recherche vers l'enseignement s'opèrent de façon directe dans le cadre des DSA, notamment autour des deux premiers axes de recherche définis par l'UMR AUSser : architecture des territoires et architecture et villes d'Asie contemporaines, dans le cas du DSA projet urbain ; et autour de l'axe patrimoine et projet, dans le cas du DSA patrimoine. Toutefois, les transferts depuis la recherche ne s'opèrent pas de façon suffisamment visible vers l'HMONP, ni vers la formation continue.

Par ailleurs, à l'heure où les problématiques de recherche s'enrichissent au sein de l'UMR AUSser et où de nouveaux axes sont affirmés autour de l'enseignement, des outils et de la médiatisation du projet d'architecture, les enseignements théoriques et pratiques de master pourraient utilement contribuer à cette dynamique, notamment sur la base d'expérimentations adossées à la recherche.

## V – Une organisation pédagogique bien rodée, confrontée à un fort renouvellement du corps enseignant

L'organisation pédagogique repose sur une coopération étroite entre les enseignants présents dans les instances, d'une part, et le service des études, d'autre part.

Les enseignants sont fortement impliqués dans le fonctionnement de la formation par le biais des instances de l'école. La CPR, qui regroupe plus de 15 enseignants, se définit comme une force de proposition dans le domaine de la pédagogie. En liaison étroite avec le service des études, elle met au point, adopte et ajuste en permanence le programme des trois cycles, et elle propose les profils des postes d'enseignants à renouveler.

Le service des études comprend cinq gestionnaires répartis aux différents niveaux du cursus qui sont en relation permanente avec les étudiants, et intègre diverses fonctions liées à la pédagogie : voyages et documentation, statistiques/observatoires, formation continue, relations internationales, un observatoire des débouchés a été mis en place depuis 2008 pour les niveaux master et HMONP. Ce service travaille en relation étroite avec le directeur et la CPR, notamment concernant le contrôle de l'application du programme pédagogique et l'amélioration de la lisibilité de l'offre en formation. Il supervise le dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants, la CPR étant chargée d'ajuster les enseignements en fonction des observations recueillies.

Tous les enseignants permanents (titulaires et associés, soit 34 % des enseignants) participent aux instances de l'école, notamment à la CPR et à ses commissions. S'agissant des vacataires et compte tenu des évolutions récentes de leur mode de contractualisation (cf chapitre pilotage et gestion), il semblerait nécessaire que l'établissement se pose la question de leur représentation dans les instances. Le CS est de création récente et comprend 30 personnes, dont une majorité d'enseignants ayant une activité de recherche qui peuvent contribuer efficacement à améliorer l'articulation entre enseignement et recherche au sein de l'établissement. Les enseignants élus du CA ont également acquis une bonne connaissance des enjeux liés à la pédagogie par leur implication dans les instances de l'école. Ces articulations facilitent la concertation interne et le dialogue avec l'administration concernant les choix qui engagent la pédagogie de l'établissement.

Le corps enseignant connaît actuellement un fort taux de renouvellement (près de 50 % en cinq ans), ce qui tend à déstabiliser à la fois les enseignements et les instances investies dans l'organisation pédagogique. En licence, les énoncés et les structures d'enseignement continuent à assurer une forme de continuité pédagogique. La gestion du master est rendue plus difficile du fait du renouvellement des contenus pédagogiques opéré par les nouveaux enseignants - conjugué avec un renouvellement important de la population étudiante. En première année de master notamment, compte tenu des transferts et du grand nombre d'étudiants en mobilité, la proportion d'étudiants étrangers atteint un niveau très élevé (44 % en 2011-12).

La politique de renouvellement du corps enseignant conduite par l'établissement va devoir prendre en considération deux enjeux : la gestion des contenus d'enseignement, et le maintien de l'efficacité des instances qui sont au cœur du dispositif pédagogique.



## VI – Trois secteurs à conforter : l'enseignement des langues, l'insertion professionnelle, la formation continue

L'enseignement des langues est performant mais son impact demeure limité. Alors que l'établissement fait de l'apprentissage des langues une priorité et met en place, dans ce cadre, des dispositifs innovants (intensif, cours de conversation, formation sur internet), le faible volume horaire consacré à la pratique des langues et le cloisonnement entre les groupes de niveau limitent les perspectives de progression du niveau général. La mise en place d'enseignements en anglais pourrait permettre d'appuyer la vocation "internationale" de l'école, faciliterait l'intégration des étudiants étrangers et permettrait de renforcer la pratique des étudiants français de l'école.

L'insertion professionnelle ne fait pas partie des axes stratégiques de l'école. Celle-ci est cependant très bien suivie par l'administration, le taux de retours de son enquête "maison" étant particulièrement important et les coordonnées des diplômés régulièrement mises à jour. La préparation à l'insertion s'opère de façon informelle, car les rapports d'études, la constitution d'un portfolio et les différentes soutenances effectuées en cours de scolarité contribuent à la construction du projet professionnel de l'étudiant ; toutefois, aucun module spécifique destiné à travailler son insertion n'est prévu à cet effet au cours des deux premiers cycles. L'école est, par ailleurs, régulièrement sollicitée par les agences d'architecture pour proposer des stages (annonces mises à disposition des étudiants), les diplômés de l'école en étant les premiers émetteurs. L'insertion professionnelle a donc besoin d'être formalisée, plus inscrite dans le cursus.

La formation continue est active mais souffre d'un déficit de stratégie. Très attachée à sa mission de diffusion de la culture architecturale, l'Ensa-PB est prestataire de formation continue non diplômante depuis octobre 2011. Les formations HMONP et DSA sont par ailleurs ouvertes à des personnes en formation continue. Profitant judicieusement de ses ressources, notamment issues de ses DSA, l'école a commencé à développer des sessions de formation en direction de divers publics, et en particulier vers les agents de l'État. Bien qu'actuellement en cours de déploiement, la formation continue peut rapidement souffrir d'un manque de stratégie précise quant aux objectifs poursuivis et d'une absence d'indicateurs pertinents pour en assurer le pilotage. Il serait notamment opportun de définir dans ce cadre les objectifs de chacune de ses relations partenariales (établissements partenaires, ordre des architectes, anciens élèves, etc.) afin d'améliorer la cohérence des actions de formation continue menées par l'Ensa-PB.

## VII – Un saut qualitatif de l'environnement de travail

Les personnels administratifs sont particulièrement impliqués au niveau de l'accueil des étudiants, et soulignent que leur tâche s'est trouvée grandement facilitée depuis l'emménagement dans les nouveaux locaux (2009). De l'avis général, le déménagement a, de fait, permis une amélioration sensible de la communication entre étudiants, enseignants et personnel administratif au sein de l'établissement. La diffusion interne de l'information est tout à fait cohérente et ne présente pas de difficultés majeures.

Chaque étudiant dispose désormais d'un poste de travail fixe avec accès internet, ce qui tend à favoriser le travail collectif dans les locaux, qui restent ouverts jusqu'à minuit plusieurs soirs de la semaine. La création d'un atelier maquette doté d'un outillage perfectionné, la mise à niveau de l'équipement informatique et l'accessibilité des dispositifs de reprographie sont autant d'éléments qui contribuent à la bonne qualité de l'environnement de travail des étudiants.

Les voyages pédagogiques proposés à chaque semestre constituent un autre point fort de l'accompagnement pédagogique. De façon à en favoriser l'accès au plus grand nombre d'étudiants, l'établissement prend à sa charge 70 % du prix du billet.

Une politique documentaire dynamique accompagne ce saut qualitatif pour l'environnement de travail de l'étudiant. La bibliothèque occupe, depuis le déménagement de l'école, un espace de 1 000 m<sup>2</sup>, soit cinq fois plus grand que dans les anciens locaux. L'école peut ainsi déployer de nouveaux services, comme la création d'une matériauthèque, et accueillir le fonds privé de Bernard Huet. Depuis l'installation, le libre accès à la bibliothèque a été mis en place six jours par semaine ainsi que l'accès wifi à tous. Les étudiants sont formés à l'utilisation de la bibliothèque dès leur arrivée.

Cette bibliothèque dispose d'un budget de plus de 50 000 €. Elle met à disposition des étudiants aux alentours de 30 000 documents de tous types. Elle est équipée d'outils tels que le scanner destiné aux ouvrages anciens. Un fonds multimédia est en développement. La vidéothèque dispose d'un fonds déjà conséquent de films ou documentaires liés à l'architecture et à l'urbanisme.

L'école a mis en ligne un blog de veille lisible à l'adresse: <http://umrausser.hypotheses.org/>, qui est le reflet de ce qui se fait au sein de l'UMR AUSser, de l'Ipraus, et permet de suivre le fil de l'actualité, les appels d'offres "recherches", etc. Une commission est chargée de la numérisation des mémoires étudiants qui sont ensuite mis à disposition à la documentation. Le service de la documentation diffuse deux bulletins d'informations qui informent des documents reçus (trimestriel) et des sommaires des revues (mensuel).

L'école participe par ailleurs au projet de mise en réseau (Archires) des bibliothèques des écoles d'architecture. Ce projet consiste à créer une base commune et nationale des ressources documentaires (fonds locaux "koha", portail commun, politique de numérisation). Elle a également pour projet de créer un portail documentaire avec le Pres et le réseau documentaire sur l'Asie.

## VIII – Stratégie en matière de formation : l'ouverture dans la continuité

Les Ensa regroupées dans l'UMR AUSser considèrent la recherche comme un moyen dynamique pour créer des liens avec l'université et pour induire des synergies entre doctorat et master. Une stratégie envisagée conjointement par les établissements est de dépasser leurs différences pour collaborer ensemble au sein du Pres. En retour, le Pres offre un appui pour coordonner et faire monter en puissance des actions des écoles, notamment dans le domaine de la formation. Deux projets communs en sont d'ores et déjà à un stade opérationnel : une licence professionnelle montée en association avec l'EIVP, l'Ensa de Marne-la-Vallée et l'université de Marne-la-Vallée (département du génie urbain) devant accueillir 15 étudiants pour une partie des enseignements dans les locaux de l'école ; et un master international en urbanisme monté avec l'Ensa de Marne-la-Vallée et le Pres. L'extension du DPEA à d'autres écoles d'architecture ayant des équipes dans l'UMR AUSser est également envisagée.

La communauté enseignante de l'Ensa-PB a par ailleurs conscience de la nécessité d'adapter l'offre de formation aux nouvelles attentes sociétales et de l'ouvrir à des problématiques émergentes dans le domaine de la ville et de l'architecture. Les responsables pédagogiques des cycles licence et master expriment une volonté commune de s'appuyer sur les spécificités de l'établissement pour accompagner le redéploiement des enseignements, en "*faisant évoluer l'enseignement sans perdre certains fondamentaux*". Cet objectif de renouvellement dans la continuité fait l'objet d'un large consensus et son affichage constitue potentiellement un point fort dans une stratégie d'établissement. Plusieurs pistes sont évoquées pour dynamiser l'offre en formation sans la départir de sa cohérence :

- Ouvrir l'école à un public plus diversifié, en maintenant un taux d'étrangers élevé parmi la population étudiante et en favorisant l'inscription d'élèves issus de lycées professionnels (quatre réservations par an devant s'étendre à quinze).
- Conforter les liens entre recherche et formation. C'est la mission assignée au CA et cette problématique est abordée en priorité dans le cadre du séminaire d'école semestriel créé en 2011. Une piste consiste à considérer le projet et son enseignement dans les deux premiers cycles comme un champ d'exploration et d'expérimentation susceptible de venir nourrir la recherche. La question de l'inscription des interrogations contemporaines dans l'histoire et la question constructive sont notamment évoquées comme porteuses de renouvellement dans le domaine de la recherche. A souligner que les nombreux workshops internationaux organisés par les enseignants de l'école sont des lieux d'expérimentation privilégiés.
- Développer une stratégie de recrutement qui accompagne l'évolution de la pédagogie. Dans le cadre des 10 postes pourvus en 2012 par des titulaires et associés (+ ½ invité étranger), le but était de consolider les enseignements fondamentaux et la dimension professionnelle, tout en développant la recherche. Le fait que la majorité des maîtres-assistants recrutés aient été formés à l'Ensa-PB révèle toutefois une tendance à la reproduction du corps enseignant, antinomique avec l'objectif d'ouverture de l'offre de formation affiché par l'établissement (cf. chapitre pilotage et gestion). En dépit de la complexité de la procédure de recrutement, l'établissement pourrait développer cette démarche d'accès plus large aux postes proposés et atteindre ainsi l'objectif énoncé.



# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – Un dynamisme associatif remarquable mais fragile

L'installation de l'école dans ses nouveaux locaux, par la création de lieux de rencontre, a permis un véritable développement de la vie associative. Grâce à Bellasso, une association centralisatrice, visible et accessible à tous les étudiants, l'école contribue à la qualité de vie apportée à ses élèves. L'association assure l'ensemble des missions attendues des étudiants, tant au niveau des services (tutorat des élèves sur les plus jeunes, accueil des étudiants étrangers, projet de coopérative et de ciné-club) que de l'organisation de nombreux événements d'intérêt pédagogique ou améliorant la cohésion entre les étudiants. Ouverte sur l'extérieur et notamment proche de son homologue de l'Ensa la Villette, l'association permet aux étudiants de bénéficier de services qu'elle pourrait difficilement mettre en œuvre seule (activités sportives et événementielles notamment) et de tirer son développement vers le haut. La vie associative est parfaitement complétée par une Junior Entreprise (Asso B) reconnue et active et par l'association "Bellastock" organisant un événement à dimension internationale.

La vie associative bénéficie de l'ensemble des moyens nécessaires à son fonctionnement (12 000 € de subventions de fonctionnement, crédits ouverts pour le matériel et les fournitures, locaux) mais reste dépendante de l'implication aujourd'hui très forte des membres enseignants de la commission "vie sociale et culturelle, locaux et matériels". Bien que l'engagement étudiant soit informellement reconnu par les enseignants, aucun dispositif de reconnaissance (supplément au diplôme, crédits additionnels, module "engagement", etc.) n'est actuellement mis en œuvre. Se pose, par ailleurs, la question de la pérennisation de la vie associative, de par l'absence de formation des responsables associatifs à leurs missions (comment gérer une association, un budget, animer une réunion...).

## II – Des élus étudiants sollicités et reconnus mais sans rôle politique

Bien que systématiquement présents et sollicités dans toutes les instances officielles (conseils et commissions) de l'établissement (la mise en place de suppléants permettant de mieux siéger), les élus étudiants ne disposent pas de moyens de communication efficaces ni d'un véritable rôle politique (absence de contribution au débat sur le budget de l'établissement par exemple, pas de moyens pour influencer son élaboration). Malgré un déploiement de l'évaluation des enseignements par les étudiants et une amélioration continue de celle-ci, l'absence de retours aux élus étudiants sur les conclusions de ces évaluations et leur absence de contribution au processus d'amélioration pédagogique posent problème.

La culture de représentation étudiante est en cours d'appropriation : malgré une implication sérieuse des candidats et de l'établissement au processus électoral, la participation étudiante reste faible. Par ailleurs, bien que toutes les informations relatives à la vie institutionnelle de l'établissement soient accessibles sur l'intranet, les étudiants connaissent peu leurs représentants dans les instances et sont globalement peu informés des décisions prises par leurs élus. L'installation en cours par l'établissement de "délégués de promotion" pourrait peut-être pallier ce point faible. La formation des élus permettrait également d'améliorer la qualité de leur participation. Enfin, l'instauration d'un "vice-président étudiant" inspiré du modèle universitaire (un élu étudiant membre du CA par exemple, élu en son sein et qui participerait aux instances exécutives telles que les comités de direction) permettrait certainement une revalorisation du rôle politique des élus.

## III – Un accompagnement social bridé par les contraintes du site

L'école prend indéniablement en considération les problématiques d'accompagnement social de ses étudiants. L'administration, les enseignants et les étudiants entre eux sont mobilisés pour assurer le suivi des décrochages scolaires et sociaux. Si l'accompagnement est assuré dans les faits (aides d'urgences, aides aux voyages, nombreux emplois pour étudiants, etc.), l'absence de formalisation claire d'une procédure de demande d'aide pose la question de l'accessibilité de ces dispositifs pour les étudiants les plus démunis. Par ailleurs, la localisation de l'école dans Paris complique l'accès aux services de l'assistance sociale et à la médecine préventive (possible grâce à une convention avec l'université Paris-Descartes), au service de logements universitaires (aucune assistance prévue en dehors des problèmes graves) et à une restauration équilibrée à tarif social (absence de restaurant universitaire à proximité). Cette dernière difficulté est toutefois aménagée au mieux par l'établissement avec la présence d'une cafétéria en gestion directe. À noter que la qualité des locaux (accès libre, salles informatiques à disposition) contribue fortement à la qualité de vie des étudiants dans l'établissement.



# La stratégie en matière de relations internationales

## I – Une gestion dynamique des relations internationales au sein de l'établissement

L'établissement est doté d'un service des relations internationales (RI) constitué d'un responsable et de deux adjoints administratifs. Il réalise la mise en œuvre et le suivi des actions et procédures relatives à la coopération européenne et internationale. Il collabore avec une commission des RI composée de cinq à six enseignants pour les échanges européens (46 accords) et bilatéraux hors Europe (Corée, Chine, Japon, Mexique, Canada, Etats-Unis : 15 accords).

Ce service promeut avec dynamisme les programmes Erasmus au sein de l'établissement. Il a fait cette année un effort d'identification des accords réellement actifs, de valorisation de "l'identité de l'Ensa-PB" et d'incitation auprès des enseignants à concrétiser de nouvelles conventions avec l'Allemagne et les Etats-Unis.

## II – Une nécessité : formaliser et structurer les partenariats internationaux de recherche

En matière de recherche, la situation de l'Ensa-PB dans son ouverture internationale apparaît, en revanche, assez fragile. Il n'y a pas de véritable "culture internationale" dans l'école, bien que, à travers le récent recrutement de deux enseignants étrangers, la situation soit susceptible d'évoluer.

Les efforts tentés par l'Ipraus pour obtenir des financements européens ou pour envisager des échanges internationaux (directeurs d'études invités, équipes internationales, circulation de chercheurs, etc.) sont insuffisants. Quant aux doctorants, les relations internationales (participations aux conférences internationales), si elles existent, sont plutôt gérées individuellement avec un accord direct du directeur de thèse et une aide financière de la part de l'Ipraus ou de l'UMR AUSser.

Le développement des relations internationales dans le domaine de la recherche, objectif souhaité par la direction et par les chercheurs de l'Ipraus, reste une aspiration mal concrétisée. À titre d'exemple, l'Ipraus a présenté un seul projet à la communauté européenne dans le cadre du septième programme cadre ; on perçoit donc une insuffisance de réponses aux multiples appels internationaux des dernières années (2010-2012) de la communauté européenne dans les domaines de recherche de l'école. L'établissement est conscient de la nécessité d'accompagner un changement de l'état d'esprit d'un certain nombre d'enseignants afin de mieux prendre en considération les financements et les partenariats possibles à l'échelle internationale. Il y a, manifestement, plusieurs pas "institutionnels" à franchir pour devenir une école internationale.

L'Ipraus apparaît donc fragilisée par l'absence de formalisation et de structuration de ses relations internationales ; les rapports avec des collègues d'autres pays en restent essentiellement à un niveau personnel. Il y a nécessité de s'engager dans une réflexion concertée avec les parties concernées (CA, CS, CPR, commission des RI) pour définir des priorités s'appuyant sur des domaines forts pour l'école. De plus, il paraît utile d'essayer d'investir dans une politique de recrutement d'enseignants sensibles à la question des relations internationales (dans les profils demandés, considérer la connaissance des langues comme une condition nécessaire pourrait être très important).

## III – La mobilité étudiante, un point fort de l'école, témoignage de son attractivité sur la scène internationale

La mobilité des étudiants fait partie des priorités de l'école, qui aspire à ce que tous les étudiants puissent bénéficier d'un séjour à l'étranger. Les accords d'échanges existants sont nombreux et assez bien distribués : un développement ultérieur vers l'Allemagne et les Etats-Unis est envisagé.

La commission des RI se réunit régulièrement pour décider des nouveaux échanges, de la sélection des étudiants sortants, de l'accueil des entrants, des modalités de restitution de l'expérience effectuée à l'étranger.

Soixante-dix pour cent des étudiants de l'école partent dans le cadre du programme Erasmus ou sur la base d'un autre accord, et obtiennent une bourse de mobilité (Commission européenne, ville de Paris, ministère, quelquefois de l'école même). La sélection est faite sur dossier (portfolio, CV, lettre de motivation, connaissance de la langue) ; les premiers choix de destinations sont, en règle générale, satisfaits.

Le nombre des étudiants entrants (90 au cours des trois dernières années) est plus élevé que celui des sortants, ce qui témoigne de l'attractivité de l'Ensa-PB. L'accueil des étudiants entrants est bien organisé (visite, information sur l'organisation de l'école, suivi de leur parcours de formation dans l'école, etc.).

# Le pilotage et la gestion



## I – La politique de gestion des ressources humaines

### 1 • Une politique d'emploi sans vision globale

L'école dispose d'emplois mis à sa disposition en respectant deux plafonds distincts :

- le plafond du Titre 2 du budget de l'État : 65,5 ETPT enseignants, 1 ETP chercheur et 33 ETPT Atos
- le plafond du Titre 3, qui dénombre les emplois financés sur les crédits de l'établissement soit 78,57 ETP répartis entre 36,69 enseignants et 38,8 Atos.

Le nombre des ETPT financés par l'établissement est en hausse depuis plusieurs années avec une augmentation des ETPT supportant des vacations d'enseignements, une progression des contractuels recrutés au titre de l'article 4 de la loi de 1986 et le recours constant mais variable aux contrats aidés. Le potentiel ainsi dégagé permet de garantir un taux d'encadrement des étudiants proche du taux moyen constaté dans les écoles d'architecture.

Le dispositif d'allocation des moyens décrit dans le rapport d'autoévaluation est organisé selon trois procédures différentes selon les personnels concernés : enseignants sur Titre 2, contrats et vacations sur Titre 3, Atos. Ce dispositif n'est pas propice à une vision globale de la politique des emplois de l'établissement.

### 2 • Une gestion des personnels enseignants visant à soutenir la recherche et à maintenir une continuité pédagogique

Il convient tout d'abord de rappeler que les enseignants des écoles d'architecture ont un statut qui leur impose un service de 320 heures d'enseignement. L'école, fidèle à sa stratégie de développement de la recherche, soutient l'investissement dans les missions des enseignants en s'appuyant sur la possibilité "réglementaire" (sic) d'octroyer des vacations de recherche. Elle encourage aussi la soutenance de l'HDR. Enfin, elle incite les étudiants à poursuivre en thèse et à présenter le concours national d'enseignant des écoles d'architecture.

En ce qui concerne le recrutement, les emplois vacants sont d'abord ouverts à la mutation avant d'être inscrits au concours national de recrutement. L'école a, depuis 2009, organisé le renouvellement d'une part importante de son corps enseignant (24 sur 65) et plus de 60 % des emplois ont été pourvus par mutation, dont celle de certains anciens élèves de l'école ayant réussi le concours et débuté leur carrière dans une autre école. Ce dispositif, malgré un recrutement maîtrisé par le ministère, a un effet endogène reconnu par l'établissement.

La gestion du recrutement des enseignants vacataires, jusque-là faite sur proposition des enseignants titulaires, va être fortement influencée par le dispositif déployé en faveur des agents non titulaires prévu dans le cadre de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique. En effet, les vacataires présents depuis plusieurs années vont se voir proposer des contrats à durée indéterminée à temps incomplet. C'est avec ce changement, et par un arbitrage sur le contingent d'heures à attribuer aux formations, que la répartition s'effectuera sur la base des potentiels et non des individus.

### 3 • Une politique dynamique de formation et de promotion des personnels Atos

L'école s'est dotée d'instruments permettant de mener une politique dynamique de gestion des personnels Atos, et de suivi des personnels contractuels. Des entretiens d'évaluation sont menés avec tous les personnels titulaires et contractuels et, pour les titulaires, l'établissement est conscient de l'importance du soutien au dossier de promotion des personnels qui est examiné lors des commissions administratives paritaires nationales. L'établissement a obtenu plusieurs promotions à l'occasion des repyramidages d'emplois.

Dans le cadre de l'amélioration des compétences, l'établissement déploie une politique dynamique de formation des personnels qui s'appuie sur le catalogue ministériel, mais aussi et surtout sur une enveloppe conséquente de crédits qui permet d'engager une programmation et de recourir à un appel d'offres public.



Fortement affirmée par l'établissement, la mobilité interne paraît une réalité pour les agents permanents, titulaires et contractuels.

Enfin, de nombreuses actions sont menées pour favoriser la qualité de vie et le sentiment d'appartenance des personnels à une école de référence dans l'enseignement de l'architecture (aménagement des horaires pour faciliter la restauration, repas des personnels, arbre de Noël, possibilité de participation aux voyages).

## II – Une fonction hygiène et sécurité bien assurée par l'établissement

La fonction hygiène et sécurité est assumée par le service chargé des ressources humaines et des moyens de fonctionnement.

Le comité hygiène et sécurité et des conditions de travail se réunit régulièrement sous la présidence du directeur et a validé le document unique d'évaluation des risques professionnels, qui est particulièrement détaillé et traduit le souci d'assurer la qualité des conditions de travail.

Il existe une réelle volonté de formation et de remise à niveau des personnels pour le secourisme et la sécurité au travail.

## III – Une gestion comptable maîtrisée mais une culture de l'analyse des coûts qui reste à diffuser dans l'établissement

La politique budgétaire de l'établissement est portée par le service budgétaire et financier qui initie l'élaboration du budget au moyen d'une lettre de cadrage (qui n'existait pas lors de la précédente évaluation AERES). Compte tenu de l'impact réduit des ressources propres, la construction du budget est fortement conditionnée par la subvention du ministère de tutelle. En effet, sur un budget de fonctionnement de plus de 5 150 000 €, la subvention du ministère représente 4 380 000 € soit 85 %. Ce taux de subvention n'est plus que de 75 % si l'on prend le total des dépenses (fonctionnement, personnels et investissement) soit environ 6 160 000 €. En revanche, cette dépendance au MCC est encore accrue si l'on consolide les dépenses de rémunérations des personnels qui sont assurées par le ministère. Une valorisation du plafond d'emplois à partir de coûts moyens chargés standards permet de valoriser la rémunération des personnels à 6 500 000 € pour l'année 2012. Dans ce cas, 93 % du budget de fonctionnement est assuré grâce à une subvention ministérielle.

Par ailleurs, l'école ne procède à qu'à une seule décision modificative du budget en cours d'année, ce qui rend particulièrement exceptionnel le taux d'exécution budgétaire établi pour 2011 à plus de 99 %, et présenté comme un témoignage de la maîtrise financière de l'établissement. Sans mettre en doute la qualité des prévisions budgétaires des services, ce pourcentage couvre en effet des écarts entre prévision et exécution fort différents selon les postes de dépenses et en particulier des dépenses bien supérieures aux prévisions pour la maintenance du bâtiment, qui ont couvert l'ensemble des sous-consommations des autres postes.

Un agent comptable assure sa mission en "adjonction de service". Elle consiste en : le visa des dépenses, la gestion des recettes et la participation à la maîtrise des risques financiers. Sa collaboration avec l'école a cependant été fondée sur une réelle volonté de faire évoluer la qualité de service qui s'est traduite par un investissement fort dans la mise à niveau du logiciel comptable et financier.

Afin de répondre aux demandes ministérielles, un dispositif de contrôle interne comptable et financier très pertinent a été mis en œuvre, qui s'appuie sur une cartographie des risques. Ainsi, une attention particulière a été portée sur certains points (paie des personnels sur budget établissement, investissements, frais de déplacements, contrats de recherche). Cette volonté de sécurisation mérite d'être soulignée.

En conclusion, la gestion financière de l'établissement n'est pas d'une complexité importante et la maîtrise des risques y est intégrée. Cependant, cette simplicité ne saurait faire oublier que l'établissement devrait mieux travailler à la diffusion d'une culture de l'analyse et de la maîtrise des coûts que seuls quelques services de l'établissement partagent actuellement.

## IV – Un patrimoine immobilier de qualité et un dispositif de maintenance performant

L'école est, depuis 2009, installée dans un bâtiment qui offre aujourd'hui une réelle qualité d'accueil. Les locaux sont particulièrement adaptés à l'activité de formation et des espaces importants et fonctionnels sont dédiés à la recherche.

Cette qualité des locaux est un véritable atout pour l'école.

La gestion du patrimoine est répartie entre deux services :

- le service immobilier dont le responsable est architecte d'intérieur et qui est chargé du gros entretien et de la maintenance courante ;
- le service logistique qui est chargé de l'entretien et de la gestion courante des services sécurité, audiovisuel, nettoyage et de l'hygiène et de la sécurité.

Des moyens importants sont consacrés depuis 2009 à la maintenance corrective et à l'adaptation des locaux.

La gestion du patrimoine est performante et le service pilote pour la maintenance des prestations extérieures, dont un contrat original de maintenance évolutive. L'établissement s'est doté d'outils lui permettant d'anticiper les évolutions du patrimoine (dossier des ouvrages exécutés - DOE, accès à la gestion de maintenance assistée par ordinateur - GMAO).

La maintenance du patrimoine est une priorité financière de l'établissement qui semble être soutenue par la tutelle.

## V – Une gestion cohérente et responsable du système d'information

L'école a depuis la dernière évaluation AERES développé le système d'information (SI) selon deux axes parallèles : une remise à niveau des équipements techniques à l'occasion de l'arrivée dans les nouveaux locaux et une réflexion sur un schéma directeur du numérique. L'école est aujourd'hui parvenue à un très bon niveau d'équipement tant en postes fixes qu'en possibilités d'accès au réseau. Le schéma directeur du numérique terminé fin décembre décrit les problématiques domaine par domaine et propose des chantiers cohérents avec la stratégie de l'établissement. Il gagnerait à être enrichi d'une cartographie du SI et d'une définition quantifiée des livrables pour chacun des projets.

Le chantier actuel d'évolution est complexe, car le système d'information de l'établissement associe des outils divers et variés (messagerie, Taïga, Adix, Move-on, etc.), dont le maintien ou l'amélioration n'est pas toujours maîtrisé ni maîtrisable par l'école.

En outre, le service de messagerie, jusqu'à ce jour mutualisé avec trois autres écoles, va devoir être repris par l'Ensa-PB qui a mis à profit cette opportunité pour élever le niveau d'exigence, afin de bénéficier d'une réelle amélioration du service rendu à la communauté, en mettant par exemple à disposition un nombre beaucoup plus important de boîtes aux lettres permettant ainsi d'offrir aux anciens élèves une adresse électronique sur le serveur de l'école. Par ailleurs, une réflexion est en cours sur la rénovation du portail documentaire commun aux écoles d'architecture.

Le service du SI est assuré par une équipe de trois personnes, renforcée par des contrats aidés. Les responsables sont particulièrement conscients des enjeux, ils jouent un rôle d'assistance de proximité auprès des utilisateurs, et sont conscients de leurs responsabilités de formateurs auprès des bénéficiaires des contrats aidés.

Le recrutement d'un ingénieur prévu en 2013 devrait permettre à l'école, si les missions en sont bien définies, de poursuivre sur le long chemin de la maîtrise du système d'information.

## VI – Des outils à renforcer au service d'une autoévaluation dynamique

L'établissement est conscient que, depuis plusieurs années, outre l'autoévaluation à destination de l'AERES, de nombreux outils requièrent une réflexion, l'élaboration d'un état des lieux, une analyse et l'élaboration d'une politique. Il en est ainsi pour le patrimoine (schéma pluriannuel de stratégie immobilière), les finances (contrôle interne comptable et financier), les projets d'établissement.

L'autoévaluation devient donc un exercice inhérent au pilotage et l'établissement a, en préalable à la présente évaluation externe, mobilisé tous les acteurs de l'établissement pour préparer l'état des lieux et valider sa réflexion. Il est cependant notable que le document fourni ne soit que rarement critique et que des outils d'analyse plus formalisés (analyse Swot par exemple) n'aient pas été utilisés pour donner une plus grande dynamique à cette autoévaluation. Par ailleurs, l'établissement affiche clairement son manque d'intérêt pour mettre en œuvre une démarche qualité.



# Conclusion et recommandations



L'Ensa Paris-Belleville est en train de réaliser une mutation "historique" en lien avec son inscription dans un environnement universitaire par le biais de l'UMR AUSser et la mise en place d'un véritable troisième cycle. Cette mutation intervient alors que l'école vient d'emménager dans de nouveaux locaux, spacieux, bien situés et bien équipés, ce qui insuffle indéniablement un regain d'énergie à l'intérieur de l'établissement.

Au cours de la même période, le corps enseignant se trouve déstabilisé par un mouvement de renouvellement sans précédent. La direction et les enseignants sont conscients de la nécessité de définir une stratégie pour aborder cette nouvelle phase de l'évolution de l'établissement. Cela soulève notamment deux questions : comment l'Ensa-PB peut-elle s'ouvrir et s'intégrer à son environnement universitaire sans perdre son identité ? Comment maintenir une continuité, en pédagogie et en recherche, avec les principes fondateurs de l'école qui, au lendemain de 68, avait symbolisé un renouvellement profond de l'enseignement de l'architecture en France ?

Plusieurs éléments représentent des forces indéniables et sont à l'origine des évolutions actuelles, mais qui, dans un même mouvement, révèlent des faiblesses ou des limites susceptibles d'entraver la dynamique de l'établissement.

Un premier élément très positif a trait au développement de la recherche, qui trouve aujourd'hui un soutien et une reconnaissance auprès des instances universitaires, ce qui ouvre à l'école des perspectives de coopération et de diversification particulièrement intéressantes. Cette situation révèle dans le même temps certaines faiblesses inhérentes au secteur de la recherche, encore trop peu enclin à s'ouvrir à l'international.

Un deuxième point d'appui solide est constitué par la détermination affichée par l'établissement d'assurer l'équilibre entre un enseignement théorique et un enseignement pratique et de maintenir un lien fort entre recherche et projet. Cette volonté a joué un rôle décisif dans la construction d'une image d'école, et a permis à l'établissement de rayonner à l'échelle nationale et internationale et de mobiliser des moyens à la hauteur de ses ambitions. Cependant, avec la montée en régime du troisième cycle, le fonctionnement de l'école tend à se complexifier et de nouvelles articulations demandent à être formalisées entre les filières du deuxième et du troisième cycle notamment. Cette évolution impose la mise en place de rouages de concertation permettant aux étudiants de prendre une part plus active au projet d'établissement.

Enfin, un troisième élément de force est lié à la cohérence des contenus et de l'organisation de la formation au cours des deux premiers cycles, et à la capacité de l'établissement à renouveler le corps enseignant dans la continuité grâce à la création anticipée d'une filière doctorale en architecture. Le recrutement endogène, associé à un système de gouvernance partagé, favorise un mode de décision consensuel et une forte implication des enseignants et du personnel administratif dans la gestion de la formation. Mais il peut également se révéler un frein à une diversification des enseignements et à une plus grande ouverture sur le monde professionnel à travers la formation continue ; et également un facteur de rigidité peu propice au développement de l'innovation et de l'expérimentation au cours des deux premiers cycles.

## I – Les points forts

- La recherche, un élément structurant fort, fondé sur une équipe reconnue, avec une formation doctorale de qualité.
- Une place privilégiée dans la formation pour le lien entre l'enseignement du projet architectural et la recherche.
- Une qualité remarquable de l'environnement d'études et de travail.
- Une insertion réussie dans le monde académique à travers l'appartenance au Pres UPE.
- Un soutien remarquable de l'établissement à sa vie associative.

## II – Les points faibles

- Un déficit de formalisation des relations extérieures avec les partenaires internationaux et locaux.
- Une absence de stratégie concernant la structuration du troisième cycle et son articulation avec le deuxième cycle.
- Une participation insuffisante des étudiants à la politique d'établissement.

## III – Les recommandations

- Se confronter davantage avec le monde des chercheurs en Europe et à l'international sur les sujets privilégiés par l'établissement ; développer des partenariats internationaux de recherche, notamment dans le cadre des appels à projets européens.
- Développer et formaliser des liens avec les partenaires territoriaux et le monde professionnel.
- Diffuser une culture de la maîtrise des coûts.
- Définir un processus d'accompagnement social des étudiants.
- Engager une réflexion sur les avantages et inconvénients du modèle de recrutement endogène.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Atos	(personnels) Administratifs, techniciens, ouvriers, de service
AUSser	Architecture urbanistique société : savoirs enseignement recherche

## C

CA	Conseil d'administration
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
CS	Conseil scientifique

## D

DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEEA	Diplôme d'études en architecture
DOE	Dossier d'ouvrage des exécutés
DPEA	Diplôme en propre en architecture
DSA	Diplôme spécialisé d'architecture

## E

ED	École doctorale
EIVP	École des ingénieurs de la ville de Paris
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensa-PB	École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville
ENSCI	École nationale supérieure de création industrielle
EPA	Établissement public administratif
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

## G

GMAO	Gestion de maintenance assistée par ordinateur
------	--

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

## I

IEED	Institut d'excellence en énergies décarbonées
Ipraus	Institut parisien de recherche architecture urbanistique société

## L

Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat

## M

MCC	Ministère de la culture et de la communication
-----	--

## P

Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RH Ressources humaines

RI Relations internationales

## S

SI Système d'information

Swot *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

## U

UMR Unité mixte de recherche

UPE Université Paris-Est

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

VTT Ville, transports et territoires

# Observations du directeur



## Observations du directeur

Le présent rapport d'évaluation a été établi par le comité d'experts de l'AERES sur la base du rapport d'autoévaluation rendu par l'école en octobre 2012 et des entretiens qu'il a eu durant les 3 journées de visite avec près d'une centaine de personnes représentantes des équipes enseignantes, administratives, des étudiants et des partenaires de l'école nationale supérieure de Paris-Belleville en janvier 2013.

L'école remercie le comité d'experts d'avoir positivement souligné les éléments qui structurent son action, tels que la forte dynamique existant entre enseignements et recherche, la place du projet, les liens avec l'environnement universitaire et l'engagement dans une qualité des conditions de travail et de vie des étudiants, ainsi que la forte identité de l'école.

Les conclusions et les préconisations formulées dans le rapport conduiront l'école à affirmer ou développer certains aspects de son action.

Ainsi, en matière de partenariats internationaux de recherche, l'école n'a pas, à ce stade, développé de stratégie de recherche de financement européen, faute notamment de pouvoir mobiliser une cellule support. Le recrutement par le ministère de la culture et de la communication de maîtres-assistants associés destinés à soutenir les équipes de recherche crée désormais les conditions d'une action en ce sens.

La politique internationale de l'école repose sur les compétences internes (ville et territoire, transport, métropolisation, Asie, patrimoine) et les réseaux constitués de longue date (Métropoles Asie Pacifique) sur lesquels se croisent des réseaux nouveaux (Urban Knowledge Network Asia). Ces coopérations sont formalisées dans de nombreux programmes de recherche, formalisées dans un projet documentaire fédératif et structurées dans des réseaux de recherche nationaux et internationaux que l'ENSA de Paris-Belleville pilote ou auxquels elle participe. Elle procède également des 61 conventions de mobilité qui permettent de nouer des coopérations plus larges, triangulées, grâce à des recherches communes, à la production en commun d'ouvrages et à des mobilités d'enseignants. Elle est la conséquence de l'accueil important d'étudiants étrangers en cursus : 256 étudiants d'Asie (7 % des diplômés de l'école) ont fait tout leur cursus à Paris-Belleville, dont 92 Coréens du Sud, 47 Chinois, 22 Vietnamiens, 21 Libanais. Ils sont nombreux à assumer des fonctions d'enseignants en architecture dans leur pays, de chef de département, de doyen... Elle est le fait d'actions volontaristes : redévelopper des coopérations sous forme d'ateliers et d'échanges (Asie, USA et Amérique latine).

En matière de développement de la recherche, il est important de souligner que, dans le cadre d'une première vague d'allocation des moyens dégagés par le ministère chargé de la culture



(création de 20 allocations de recherche et de 30 emplois d'enseignants associés), l'ENSA de Paris-Belleville a d'ores et déjà obtenu une allocation de recherche et un emploi.

Par ailleurs, l'école et les structures de recherche de l'IPRAUS et de l'UMR AUSser mènent une politique incitative et une stratégie sur le long terme pour accroître le nombre de titulaire de HDR qui s'explique par le caractère récent du doctorat en architecture. Cette dynamique est soutenue par le MCC (recrutement de docteurs plus nombreux dans le corps enseignant, congés pour étude et recherche accordés pour la préparation des habilitations) et par le PRES Université Paris-Est (dérogation accordée par l'UPE à l'absence d'éméritat pour les professeurs des écoles d'architecture, après leur admission à la retraite). Elle correspond à la mise en conformité des ENSA avec les normes universitaires, dans le cadre de la réforme LMD, les habilitations locales ayant été remplacées par des HDR nationales. Le défi est relevé à l'échelle de l'UMR AUSser, et de ses composantes, qui mutualise les forces (HDR et enseignements) pour atteindre une masse critique de doctorants et de titulaires de HDR capables de couvrir un large spectre thématique.

Pour ce qui concerne la réussite en licence et master, l'ENSA de Paris-Belleville souhaite apporter les précisions suivantes : Certes seuls 60 % des étudiants admis en première année de licence passent directement en deuxième année mais les 30 % de redoublants effectifs réussissent pour leur grande majorité leur passage et en définitive 85 à 88 % des étudiants entrés en première année obtiennent leur master. Les 3% d'étudiants abandonnant avant la fin de leur première année se réorientent dans l'enseignement supérieur et l'école vérifie cette réorientation. Les 7% d'étudiants non admis à poursuivre leurs études après deux inscriptions annuelles en première année (médiane sur 10 ans) quittent en effet l'école sans diplôme d'architecture mais la pluridisciplinarité de l'enseignement facilite leur réorientation et la quasi-totalité d'entre eux s'inscrivent dans des filières universitaires ou dans une école de paysage ou d'architecture et progressent normalement ; une faible minorité entre directement dans le monde professionnel par la voie de formations en alternance.

Le rapport suggère de développer les actions en direction des professionnels, notamment en matière de formation continue. Avec la récente création d'un secteur de formation continue, c'est effectivement un des objectifs qu'a l'école que d'offrir ses compétences scientifiques et pédagogiques sous une forme intéressant le monde professionnel de l'architecture et de l'urbanisme. Les projets s'inscrivent également largement dans les partenariats avec le PRES (notamment l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris), les CAUE ou le CNFPT : Voir et comprendre l'architecture, Faire la ville aujourd'hui avec ses patrimoines, Le développement durable et la rénovation énergétique sur le bâti ancien, Architecture et handicaps, le Systèmes d'Information Géographique... En particulier, l'ENSA-PB a participé à l'élaboration d'un cycle de formation professionnelle certifiant (Diplôme d'Université) "Management des projets de rénovation urbaine" dans le cadre d'un partenariat associant l'Université Paris-Est (UPE), l'ESSEC et l'ANRU. Au sein du comité pédagogique, elle représente les trois ENSA membres du PRES UPE (ENSAVT de Marne-la-Vallée, ENSA de Paris-Malaquais et ENSA-PB). Des enseignants de l'ENSA-PB interviendront dans ce cycle de formation destiné à des directeurs / chefs de projets de rénovation urbaine, dont la première session débutera en octobre 2013.

Les experts ont estimé que l'articulation entre les deux premiers cycles et le 3<sup>ème</sup> cycle n'apparaissait pas suffisante. Ce sujet n'est pas spécifique à l'ENSA de Paris-Belleville comme en témoignent les conclusions du rapport Feltesse. Toutefois, et même si les publics sont très différenciés (avec un recrutement largement international pour les DSA) l'école souhaite

effectivement développer les interactions entre les formations, notamment par des enseignements dans les deux premiers cycles sensibilisant aux problématiques de ces spécialisations. En matière de gouvernance, la création d'une dynamique collective autour des formations post-master se réalise dorénavant largement au moyen des réflexions de conseil scientifique et des séminaires semestriels.

S'agissant de ses enseignants, le recrutement de maîtres-assistants formés à l'ENSA de Paris-Belleville ne constitue en rien une priorité de l'école mais est le résultat de processus ouverts. En effet, sur les 7 postes de titulaires pourvus en 2012, 5 l'ont été par des diplômés de Belleville (dont un a seulement suivi un DEA). Toutefois, deux d'entre eux ont été affectés après des concours nationaux sur lesquels l'école n'a aucune prise, et les 3 arrivés en mutation ont été choisis parmi 12 candidats dont 7 étaient diplômés de l'école. Par ailleurs, un seul des trois maîtres-assistants associés (hors invité étranger) recrutés pour la rentrée 2012 est diplômé de Belleville alors que 3 des 7 candidats l'étaient. Enfin, la formation des candidats n'est jamais un critère pris en compte par le comité de sélection (mutations ou associés). Ainsi, si l'on observe l'ensemble des enseignants recrutés par mutation depuis 2010, on relève que 57 % d'entre eux ont été formés à Paris-Belleville comme c'était le cas de 48 % des candidats.

Concernant la participation des enseignants aux instances de gouvernance, il convient de souligner qu'aujourd'hui, la plupart des intervenants non-permanents sont recrutés afin d'assurer une prestation d'enseignement qui n'est assortie d'aucune obligation de service au-delà de ce seul enseignement. La participation des enseignants non-titulaires aux instances de gouvernance sera bien entendu élargie selon les dispositions qui seront définies au niveau national dans le cadre de l'évolution du cadre réglementaire de recrutement de ces personnels.

L'ENSA de Paris-Belleville souhaite s'engager dans la mise en œuvre de préconisations faites par l'AERES. C'est ainsi le cas de la formalisation du processus d'accompagnement social des étudiants sur son site intranet, du développement des fiches procédures en matière de gestion, ou de l'expérimentation d'une proposition d'enseignements en anglais ou bilingues permettant l'accueil d'étudiants étrangers. La participation des étudiants à la définition de la politique de l'établissement peut bien sûr être encouragée, les « délégués de promotion » devraient constituer des relais efficaces, mais l'attachement de tous à une écoute et à dialogue de qualité est une base du fonctionnement de l'établissement.

Telles sont les observations que je souhaite porter, au nom de l'école, à la connaissance de l'AERES, tout en soulignant l'effet mobilisateur pour l'établissement des évolutions suggérées.

Paris, le 22 mai 2013

Jean Pierre Bobenriether

Jean Pierre Bobenriether  
directeur  
Ensa Paris-Belleville



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (Ensa-PB) a eu lieu du 16 au 18 janvier 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Madame Claire **Parin**, architecte, docteur HDR en urbanisme et aménagement, professeur à l'École nationale supérieure d'architecture et du paysage de Bordeaux.

## Ont participé à l'évaluation :

Gilles **Boucher**, directeur général des services, institut national polytechnique de Toulouse,

Donatella **Calabi**, professeur des universités, vice-recteur, université de Venise (Italie),

Jean-Charles **Edouard**, professeur des universités, université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand,

Mathieu **Feigelson**, architecte libéral (Paris),

Guillaume **Joyeux**, étudiant, ingénieur diplômé de l'institut national des sciences appliquées de Toulouse.

Marie-Hélène **Garelli**, déléguée scientifique, et Marie **Salaün**, 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](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV).