



Évaluation des établissements
Évaluation des formations

RAPPORTS D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SPÉCIALE D'ARCHITECTURE ET DE SES FORMATIONS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 10/07/2024

Au nom du comité d'experts :

Christian Dautel, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- **L'École spéciale d'architecture (ESA) a fait valoir depuis son origine un positionnement d'établissement pluritechnique et pragmatique, apte à créer un enseignement de l'architecture non académique, professionnalisant et ouvert aux grands enjeux** auxquels cette discipline est en permanence confrontée. Ainsi, **au cours de la période évaluée, l'ESA s'est résolument engagée dans un processus qui doit la conduire à inscrire ses enseignements dans les transitions en cours, telles que la transition écologique, la transition numérique et la transition urbaine.** Si ces objectifs sont communs à l'ensemble des écoles d'architecture, ils se sont traduits à l'ESA par des inflexions pédagogiques notoires et par la reconnaissance extérieure de certains de ses projets (projet AcaDi ESA, notamment). Dans ce contexte d'évolution et de transformation assumées, les communautés enseignante, étudiante et administrative ont su rester fidèles aux « fondamentaux » historiques de l'établissement que sont l'hybridation des savoirs académiques et techniques, l'expérimentation, la diversification des débouchés et l'enseignement « hors les murs ».
- **L'ESA a su, au cours de la période évaluée, faire aboutir la réforme de ses statuts,** recommandée expressément par la précédente évaluation du Hcéres, afin de permettre à l'établissement de sortir d'une instabilité chronique de son système de gouvernance, source de tensions régulières. Si la refonte statutaire a pris du temps, elle a aussi permis à l'établissement d'installer une nouvelle direction. L'audit préalable à l'impulsion d'une nouvelle stratégie, commandé par la nouvelle équipe dirigeante, a donné lieu à une feuille de route réaliste, plus conforme aux moyens dont elle dispose.
- **L'ESA, grâce à la communauté de ses étudiants et à son corps enseignant très internationalisés, a engagé une redéfinition prometteuse de ses partenariats internationaux,** en lien avec la problématique des transitions, ce dont témoignent les relations qu'elle est en train d'établir avec l'Université Mohammed VI-Polytechnique de Casablanca, dans le cadre d'une approche qui, en remettant en cause le modèle de diffusion *from the West to the Rest*, permet de développer des formes d'enseignement de l'architecture qui valorisent, dans son domaine, la diversité des modalités d'adaptation au changement climatique.
- **L'ESA est parvenue, au cours de la période évaluée, à rendre plus robuste son organisation et à fiabiliser, sous de nombreux aspects, son pilotage opérationnel.** Les finances de l'établissement ont été assainies, certains marchés ont été externalisés avec succès, de nouveaux outils de pilotage ont été mis en œuvre et permettent désormais une meilleure utilisation des ressources au service des missions de formation et de recherche. Enfin, l'organigramme de l'école a été complété par de nouvelles fonctions, notamment celle de direction des études et de la recherche, qui manquait jusqu'alors à l'établissement, ce qui permet aux communautés, y compris les équipes administratives, d'évoluer dans un cadre de travail réellement amélioré.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **La stratégie d'élargissement des partenariats de l'établissement présente de nombreux points de fragilité qui sont porteurs de risques, tout particulièrement d'isolement et de dispersion.** Si l'ESA a revu judicieusement à la baisse ses ambitions en matière d'ouverture de campus en région, malgré la demande de certaines collectivités territoriales, ses projets de partenariat sont souvent inaboutis, asymétriques ou insuffisamment structurés pour qu'ils puissent avoir un effet d'entraînement pérenne sur la conduite des missions. Plusieurs d'entre eux résultent d'initiatives purement opportunistes, ce qui traduit un manque d'analyse prospective, de travail collectif, d'arbitrage et de pilotage dans ce domaine, les ressources humaines de l'établissement n'autorisant pas la démultiplication des cibles partenariales. Enfin, l'absence persistante de collaboration avec l'école Camondo prive l'ESA de l'intérêt que pourrait représenter, pour ses étudiants, une formation partagée avec cet établissement sur certains domaines précis (mastère envisagé sur les environnements d'apprentissage), et ne permet pas d'engager d'utiles mutualisations de fonctions de soutien que la proximité autorise.
- **L'établissement n'est pas encore parvenu à déployer une activité substantielle et visible en matière de recherche,** malgré la recommandation expresse du précédent rapport d'évaluation, les engagements qu'il avait pris dans le contrat avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et les quelques réalisations ponctuelles signalées au cours de la période évaluée. La difficulté à développer cette mission constitue une faiblesse majeure de l'ESA, si elle souhaite être reconnue comme un

établissement d'enseignement supérieur de recherche en France et à l'étranger, disposer d'une légitimité sur le thème des transitions en architecture et ne pas être assimilée exclusivement à une école professionnelle.

- **La politique de formation de l'ESA pêche par une polarisation excessive sur l'acquisition de compétences constructives** au détriment des autres compétences nécessaires à l'appréhension d'une pratique architecturale complexe, confrontée à des enjeux contemporains eux-mêmes complexes, bien que l'école ambitionne de faire de la question des transitions l'axe majeur de sa stratégie de formation.
- **Les moyens financiers dont dispose l'école sont limités et trop dépendants des frais de scolarité, au cœur de son modèle économique.** Cette contrainte, couplée à une prospective financière embryonnaire, ne permet pas de construire une politique pluriannuelle d'investissements et d'anticiper les perspectives de développement inhérentes aux projets que l'école envisage (ouverture de nouvelles formations et notamment d'antennes, partenariats internationaux, financement de la recherche, renforcement des ressources humaines).

3 / Recommandations

- **Ancrer, impérativement, dans les prochaines années, une activité de recherche structurée au sein de l'établissement, afin de lui permettre d'accéder à une visibilité effective dans ce domaine et d'asseoir scientifiquement son positionnement revendiqué sur les transitions.** Alors que les dispositifs antérieurs d'appui à la recherche n'ont pas porté leurs fruits, l'ESA gagnerait à faire évoluer sa stratégie en bousculant les dispositifs de recrutement, afin de s'attacher des enseignants-chercheurs exclusifs, et en réformant les enseignements pour développer les bases d'une initiation à la recherche, dès les premières années de formation. L'ESA gagnera également, à travers son statut d'association reconnue d'utilité publique (ARUP), à rechercher des financements privés (chaires partenariales, par exemple) pour accélérer l'activité de recherche, et à repenser son projet scientifique, en lien avec d'autres institutions académiques ayant elles-mêmes une démarche de recherche structurée.
- **Poursuivre la stratégie de différenciation de l'établissement, afin de démarquer davantage l'ESA des autres écoles d'architecture et de mieux définir son identité.** Dans cette perspective, l'école gagnera à s'appuyer sur son histoire et sur le nouveau positionnement axé sur la prise en compte des transitions qu'elle revendique, en cherchant à le rendre le plus différenciant possible. À cet égard, il conviendra de construire les déclinaisons opérationnelles de ce positionnement en recherche, dans les formations et dans les relations en construction avec les nouveaux partenaires internationaux de l'école.
- **Intensifier la dynamique de recherche de nouveaux débouchés pour les étudiants, au-delà des nouvelles formations proposées (bachelor, double cursus architecte-ingénieur...).** Dans cette perspective, l'ESA gagnera à approfondir sa réflexion sur les pratiques et les métiers d'avenir envisageables à dix ou quinze ans, ce qu'elle a indirectement commencé à faire, car cette approche lui permettra d'anticiper l'acquisition des nouvelles compétences, à rechercher dans d'autres secteurs ou domaines pour compléter la formation de ses étudiants. À cet égard, l'école gagnera à mettre réellement à profit les potentialités de son site, en développant des partenariats avec des institutions voisines, et notamment avec l'école Camondo, afin de proposer aux étudiants des passerelles, ainsi que des compétences de haut niveau dans des domaines connexes (création, design, architecture d'intérieur).
- **Intégrer à la stratégie d'internationalisation de l'école des exigences fortes qui lui permettront de porter ses fruits.** Ainsi, outre l'adossement de cette stratégie au positionnement sur les transitions comme potentiel fil rouge, l'établissement gagnera à proposer un enseignement réellement en phase avec les référentiels internationaux en matière de recherche et de formation, ce qui suppose d'accroître la part des enseignements en langues étrangères, la mobilité des étudiants et des enseignants, et le développement d'une activité de recherche en phase avec le positionnement de l'école.

Le comité d'évaluation considère que l'ESA satisfait aux exigences de qualité requises par le statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig), en particulier par l'approche pragmatique et pluritechnique de la formation qu'elle propose dans le champ de l'architecture et pour sa réputation dans ce domaine, dont témoigne l'importance du réseau professionnel que forment ses diplômés. Le comité souligne en outre que l'école a bien mis en œuvre plusieurs objectifs essentiels du contrat d'établissement (réforme des statuts et stabilisation de la gouvernance, inscription du premier cycle dans Parcoursup, inscription de l'offre de formation dans Campus France, ouverture et développement des doubles diplômes impliquant l'ingénierie...). Deux points de vigilance importants sont toutefois à signaler, également en lien avec le contrat :

- Le niveau contraint des ressources financières de l'école, ce qui risque de gêner l'établissement dans sa politique de développement et dans le nécessaire renouvellement de son parc immobilier ;
- Le taux d'engagement limité de l'ensemble des actions prévues au contrat, qui a lui-même plusieurs origines : sa signature tardive ; la révision de la stratégie de l'établissement, suite à l'audit interne commandé en 2022 (rapport Lemoine), ce qui a conduit à abandonner certains projets ; le nombre trop élevé d'actions prévues (5 axes stratégiques, 16 objectifs opérationnels, une quarantaine de leviers d'action et une quarantaine d'indicateurs). Par conséquent, **le comité d'évaluation recommande la mise en œuvre d'une démarche contractuelle plus ramassée autour d'un nombre limité d'axes et d'actions proportionnés à la taille de l'établissement et qui pourront faire l'objet d'un suivi effectif.**

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SPÉCIALE D'ARCHITECTURE

Introduction

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1865¹.
- **Nombre d'étudiants**² : 892 étudiants inscrits en 2022-2023 (grades 1 et 2, habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre [HMONP] et formation professionnelle) (+6 % depuis 2017).
- **Répartition des effectifs étudiants pour l'année 2022-2023**³ :

Licence (diplôme ESA grade 1)	535 étudiants
Master (diplôme ESA grade 2)	198 étudiants
Pourcentage d'étudiantes	58,4 %
Pourcentage d'étudiants étrangers	31 %
Pourcentage de boursiers du Crous	8,1 %
Pourcentage de boursiers du Crous et de l'ESA	11,6 %

- **Taux d'insertion** : 74 % (hors volontariat, promotion 2022)⁴.
- **Taux de réussite en fin de 3^e année** : 80,8 %⁵
- **Frais d'inscription** : de 3 000 € par an pour le Cycle Découverte à 10 000 € pour la formation initiale ou les doubles formations architecte-ingénieur (AI) / ingénieur-architecte (IA) en 2022-2023⁶.
- **Ressources humaines pour l'année 2022-2023**⁷ : 35 salariés ETP, dont 14 administratifs et 21 enseignants. Les 21 ETP de l'enseignement sont représentés par 1 CDI à plein-temps et 24 CDI à temps partiel (12 docteurs en CDI, dont 5 avec une HDR) et 57 CDDU de droit privé. 21 professionnels interviennent semestriellement sous forme de prestation de service.
- **Budget** en 2022-2023 : 8,18 M€ de produits (dont 89 % de frais de scolarité), 7,89 M€ de charges (dont 61,7 % pour le personnel administratif et enseignant)⁸.
- **Patrimoine immobilier** : l'école ne possède qu'une partie du patrimoine bâti qu'elle occupe : 1 114 m² ⁹. La surface utile totale des espaces existants de l'ESA et de 4 280 m² sur l'ensemble des bâtiments des 254 et 266 Bd Raspail¹⁰.

¹ D'abord appelée École centrale d'architecture, l'école est devenue en 1870 École spéciale d'architecture. Reconnue d'utilité publique depuis 1870, elle est une association à but non lucratif depuis 1923 (loi de 1901).

² RAE.

³ Données fournies par l'ESA.

⁴ Conférence des grandes écoles, « Enquête 2023 sur l'insertion des diplômé.e.s : ESA », p. 3.

⁵ Année 2022-2023 pour la cohorte de l'année 2019-2020, chiffre fourni par l'ESA.

⁶ Chiffres fournis par l'ESA.

⁷ Données pour l'année fiscale 2021-2022 : RAE.

⁸ Annexe DAE « ESA Budget 2022-2023 CA AG ».

⁹ RAE.

¹⁰ Contrat Eespig, p. 17.

- **Production scientifique** : 50 travaux scientifiques produits par six enseignants docteurs ou équivalent de l'ESA entre 2021 et 2023¹ (11 ouvrages scientifiques, livres de théorie et critiques de l'architecture, 29 chapitres d'ouvrages scientifiques et publications scientifiques et 10 articles).
- **Écoles doctorales** : pas de conventions passées avec des écoles doctorales en 2020².
- L'école a obtenu **la qualification d'Eespig** par arrêté du 23 avril 2020 jusqu'au 31 décembre 2023. En raison du décalage des vagues contractuelles, le contrat doit s'achever le 31 décembre 2024.

Contexte territorial

- La région Île-de-France accueille environ 734 000 étudiants, dont **390 862 étudiants rattachés à l'académie de Paris**³.
- **23 écoles supérieures**⁴ en France proposent des formations dans le domaine « Architecture et paysage » auxquelles sont inscrits **19 800 étudiants** en 2018-2019⁵. Sur sept écoles situées en Île-de-France cinq se trouvent à Paris :
 - ENSA de Paris-Malaquais ;
 - ENSA de Paris-Belleville ;
 - ENSA de Paris-La Villette ;
 - ENSA de Paris-Val-de-Seine ;
 - École spéciale d'architecture de Paris.
- En Île-de-France, **7 541 étudiants**⁶ sont formés en **architecture et paysage**, dont **5 955 à Paris**.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2019)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Poursuivre le développement des partenariats pour pouvoir assurer une visibilité de l'établissement dans le paysage académique et à l'international.	Partiellement suivie d'effet
Développer des outils de pilotage adaptés et formalisés (tableaux de bord, organigramme).	Suivie d'effet
Expliciter une stratégie de recherche en s'appuyant sur les spécificités de l'établissement et des partenariats, et en intégrant les actions de valorisation de la culture architecturale.	Non suivie d'effet
Modifier les statuts pour permettre une gouvernance stabilisée de l'établissement et lui permettre de se rapprocher des dispositifs actuellement mis en œuvre dans les Ensa.	Suivie d'effet

L'établissement n'a que partiellement pris en compte les recommandations formulées dans le précédent rapport d'évaluation. Sans doute faut-il, pour en expliquer la raison, revenir sur les difficultés qu'il a rencontrées durant la période que couvre l'évaluation. La réforme des statuts engagée en décembre 2020 n'a pas été

¹ Chiffre fourni par l'ESA.

² Contrat Eespig, p. 13.

³ Année 2021-2022. Source : opendata SIES.

⁴ 20 écoles nationales supérieures d'architecture (ENSA), École de Chaillot (département formation de la Cité de l'architecture et du patrimoine) et deux autres écoles délivrent des diplômes reconnus par le ministère de la Culture comme équivalents aux diplômes nationaux : l'Institut national des sciences appliquées de Strasbourg (INSA) placé sous la tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur, et l'École spéciale d'architecture (ESA) de Paris, association de droit privé.

⁵ Rapport L'enseignement supérieur Culture 2019-2022 : [file:///C:/Users/alukashk/Downloads/L'enseignement-superieur-Culture_edition2019-2020_web%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/alukashk/Downloads/L'enseignement-superieur-Culture_edition2019-2020_web%20(1).pdf), p. 6.

⁶ Ce chiffre ne tient pas compte des effectifs de l'ESA.

sans aviver l'instabilité du cadre de gouvernance (tensions entre la direction, l'assemblée générale et le conseil d'administration), ce qui a nécessité de consacrer un temps assez long à la discussion interne et d'engager un changement de l'équipe de direction, qui a lui-même pris du temps (nouvelle présidence, nouvelle direction exécutive, nouvelle direction générale des services). Cette réforme a ainsi polarisé les énergies et laissé peu de place au traitement des autres sujets. La crise sanitaire n'a pas facilité non plus la mise en œuvre du suivi des recommandations en ajoutant un facteur supplémentaire de difficulté.

Depuis l'élection de la nouvelle présidente du conseil d'administration en décembre 2021, des réformes profondes sont en cours, si bien que la période à évaluer doit être analysée comme transitoire et comme marquant la fin d'un certain mode de fonctionnement, reposant sur l'autogestion¹. Sur ce plan de la réforme des statuts, la recommandation a donc bien été suivie d'effet, tout comme celle relative au pilotage opérationnel (cf. références 4 à 8).

S'agissant de la mise en place d'une stratégie de recherche, le comité n'a pas constaté d'évolution notable par rapport à la précédente évaluation : si le RAE évoque un certain nombre d'orientations envisageables (recherche action, recherche sur projets) et quelques réalisations (contrats de recherche), la démarche n'est pas encore pleinement structurée et ne suffit pas à asseoir une politique scientifique.

Le développement des partenariats est davantage affirmé et traduit une dynamique importante de l'établissement. Cette dynamique se déploie à toutes les échelles conformément aux recommandations de la précédente évaluation, mais elle laisse une impression de dispersion, tout en révélant l'expression d'une ambition hors de portée, tant les enjeux qu'elle dégage sont hétérogènes et nombreux.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 7 au 8 novembre 2023. 33 entretiens ont été réalisés en deux jours.

Le rapport est concis, d'une lecture aisée et s'appuie sur quelques annexes, dont le contrat d'Eespig, que les documents complémentaires demandés par le comité, ainsi que les entretiens au cours de la visite, ont très utilement complétés. Parmi les documents complémentaires, le rapport Lemoine, audit interne commandé par la direction de l'école au printemps 2022, s'est avéré très éclairant pour comprendre les réorientations stratégiques que l'ESA a engagées au cours de la période évaluée.

Le RAE, le contrat Eespig, les axes stratégiques futurs de l'établissement et le rapport Lemoine constituent une ressource documentaire riche, en complément des entretiens. Ils montrent une école en mouvement dont le principal objectif durant cette période a été de se transformer en profondeur.

Ces ressources documentaires ont notamment permis d'analyser les focus évaluatifs dont l'établissement a fait part dans le cadre de cette évaluation. Ils sont au nombre de cinq et le comité les a abordés dans le fil du rapport, en se fondant sur les informations dont il a pu disposer :

- Transformation des organes de gouvernance. À ce sujet, le comité n'a pu juger que de l'aboutissement de la réforme des statuts, les nouvelles instances de l'établissement n'ayant pas encore été mises en place lors de la visite, compte tenu de l'adoption récente desdits statuts.
- Déploiement d'une politique partenariale.
- Déploiement d'une politique d'accompagnement à la réussite des étudiants.
- Mise en place d'une pédagogie transversale, pluridisciplinaire et interdisciplinaire.
- Prise en compte des grands enjeux du contrat d'établissement et de leur déclinaison en objectifs opérationnels.

¹ Le RAE souligne à juste titre que ledit mode de fonctionnement a atteint ses limites.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement à clarifier, entre héritage et nouvelle ambition de long terme

Ce qui caractérise l'établissement pour la période de référence est une absence de positionnement clair. Soit le RAE décrit des situations du passé, mettant en avant l'histoire fondatrice de l'établissement, soit il donne des éléments de préfiguration de ce qui n'est pas encore réellement advenu, à savoir un positionnement sur les « grandes transitions » : écologiques, numériques, mais aussi urbaines, démographiques et sociales. L'école les désigne dans les axes stratégiques qu'elle esquisse pour son futur contrat¹.

Il manque ainsi une vision d'ensemble produite collectivement par les différents acteurs de l'établissement, trop longtemps occupés durant la période de référence par des débats internes, voire des luttes impliquant les étudiants, les membres de la Société des architectes diplômés de l'ESA (SADESA), et la direction, cette tension ayant paralysé la vie de l'établissement et traduisant une culture de l'autogestion héritée des statuts de 1978.

Sur le temps long, l'histoire agitée de l'ESA s'illustre par une succession de réformes, pour certaines parfaitement abouties, pour d'autres avortées, dont une constante est d'avoir cherché à mettre en œuvre un programme pédagogique innovant et progressiste, relayé par une large ouverture à l'international, le tout dans le cadre d'une vision rationaliste qui s'appuie sur un large spectre d'apprentissage. Cette approche spécifique s'est longtemps réclamée de la pédagogie pragmatique dont John Dewey fut l'initiateur et dont l'ESA s'est toujours sentie proche. Cette orientation pédagogique constitue le socle à partir duquel l'ESA continue d'affirmer un positionnement reconnaissable à l'intérieur du réseau des écoles d'architecture. **L'établissement en retire un lien très fort avec le milieu professionnel, qui constitue assurément une de ses spécificités, avec l'intervention de nombreux praticiens dans les enseignements. Le comité estime qu'afin de continuer de compter parmi les grands établissements d'enseignement de l'architecture et des formes urbaines visibles à l'international (cf. *infra*), l'ESA doit s'appuyer sur ses fondamentaux, dont une des déclinaisons est de former des architectes aptes à répondre à la « crise mondiale des milieux habités », comme l'école le souligne à juste titre dans son RAE.**

Néanmoins, à l'ère des grandes transitions, il conviendrait que la pédagogie pragmatique de l'ESA évolue et se traduise par un positionnement des formations sur les ouvertures professionnelles nouvelles qui en résultent pour les architectes, en particulier dans la maîtrise d'ouvrage, les industries, les services et les collectivités territoriales, à travers des parcours de deuxième cycle plus diversifiés, ainsi que le préconisait l'audit interne commandé par l'école en 2022 (rapport Lemoine). Cette perspective stratégique est d'autant plus importante, du point de vue du comité, que la concurrence des autres écoles d'architecture, des écoles étrangères et des écoles d'ingénieurs est vive sur ce type de formation.

Le comité recommande à l'école de traduire sa réflexion sur les métiers de demain à l'ère des grandes transitions dans l'évolution de son offre de formation autour de nouveaux parcours et de nouveaux diplômes, adaptés à ces enjeux. Plus globalement, la mobilisation autour des transitions écologique et numérique devra se concrétiser dans le développement des contenus d'enseignement et dans la recherche.

Le positionnement historique de l'ESA se manifeste également par son profil international affirmé, ce dont témoigne la structure de ses effectifs étudiants (31 % des étudiants internationaux) et la part que prennent, au sein du corps professoral, les enseignants internationaux (30 % également). Ces derniers peuvent être recrutés sans trop de contraintes administratives, du fait du statut associatif et de droit privé de l'établissement. Cette

¹ Le RAE mentionne néanmoins quelques premières réalisations en lien avec la prise en compte des transitions : la définition des nouveaux domaines d'études du second cycle ouverts en 2023 (« Territorialiser » - la métropolisation face aux grandes transitions -, « Réutiliser » - l'économie circulaire appliquée aux différentes échelles du projet -, « Expérimenter » - les grandes transitions comme enjeu d'innovations -) ; l'introduction du *sustainable building* et du *sustainable mapping* dans les ateliers de projet ; un projet de recherche financé par la Caisse des dépôts et consignations : « intégrer le changement. Le Pari(s) durable des Jeux olympiques (1992-2008-2012) », en partenariat avec le Gerphau (EA 7486, ENSA Paris-La Villette) et avec SYSTRA.

agilité et cette liberté de recrutement, à rebours des modes de fonctionnement des institutions publiques, sont assurément un levier de diversification des enseignements.

Si la politique de *visiting professors* et de recrutement d'enseignants internationaux mise en place par l'école renforce bien la dimension internationale marquée des enseignements, elle devrait toutefois avoir pour corollaire un bilinguisme plus marqué du contenu des formations. Le comité constate d'ailleurs avec regret le ralentissement de ce dispositif des *visiting professors* pendant la pandémie, alors qu'il constitue un pilier important du positionnement international de l'ESA. Enfin, il est à noter que les *alumni* internationaux sont aussi une ressource précieuse pour renforcer les partenariats et constituent pour les étudiants un important potentiel d'insertion professionnelle, dont l'ESA a su faire une force (cf. référence 15).

Le comité encourage toute initiative pour renouer avec le recrutement de *visiting professors*, qui sont une ressource rare pour cette école et il recommande de valoriser pleinement le réseau des diplômés exerçant leur profession à l'international.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / De nombreux objectifs opérationnels qui gagneraient à être mis en adéquation avec les moyens de l'établissement

Le contrat pluriannuel avec l'État couvrant la période 2020-2024 a été signé le 29 juin 2021. Il a été décliné en plan d'actions stratégiques par la précédente direction de l'établissement. Les objectifs principaux touchent à la consolidation et à l'élargissement des partenariats, à l'ouverture de l'offre de formation, à la fondation d'une recherche en architecture et à l'internationalisation¹. La signature du contrat et sa mise en œuvre ont été retardées par la crise sanitaire, ce qui explique dans une certaine mesure son exécution partielle. Toutefois, de nombreux projets d'importance y figurant sont aujourd'hui ajournés, reportés ou abandonnés, ce qui, ajouté à l'exécution très lacunaire de certaines actions, conduit à questionner la pertinence des objectifs affichés et des actions envisagées, objectifs sans doute trop ambitieux au regard des moyens dont dispose réellement l'établissement, tant en termes de capacité de mise en œuvre que de suivi. Sur ce point, le RAE apporte néanmoins quelques éclairages importants en montrant que la crise de gouvernance qu'a traversée l'établissement a également joué un rôle en amenant à revoir certains projets, sur la base de l'audit interne réalisé en 2022).

Face aux difficultés de mise en œuvre de son contrat qui s'expliquent pour partie par le foisonnement des actions envisagées, le comité recommande à l'ESA de viser moins d'objectifs et de les inscrire dans une stratégie s'appuyant sur des indicateurs en nombre limité, vérifiables et quantifiables, pour un suivi plus efficient.

Parmi ces projets en suspens, deux sont toutefois de première importance pour la stratégie de l'établissement et pour la construction de son positionnement à moyen terme, du point de vue du comité. Le premier concerne la création de l'antenne de Dijon, actuellement ajournée. Ce projet, conçu pour ouvrir une formation de licence, une formation de master et une unité de recherche implantées dans des locaux dont l'établissement devait se porter acquéreur, est un objectif qui n'a pas pu être atteint, le rapport Lemoine ayant d'ailleurs recommandé cet ajournement. Si les collectivités apportaient des financements conséquents à la réalisation du projet, l'ESA devait néanmoins contracter un emprunt de 10 M€, alors que sa capacité de financement était loin d'être reconstituée, ce qui justifiait pleinement la décision prise. Un tel projet ne pouvait réussir sans avoir pleinement sécurisé son financement dans la durée, ce qui conduit le comité à s'interroger au passage sur la manière dont le modèle économique de l'opération avait été construit. Le RAE apporte très peu d'informations sur la démarche. L'école envisage toutefois de reprendre ce partenariat avec la métropole de Dijon autour d'activités spécifiques axées sur la professionnalisation (formation HMONP locale, formations post-diplôme en alternance), en collaboration avec l'Université de Bourgogne. Cette perspective d'engagement reste assez mal définie et **le comité ne peut que recommander à l'établissement, avant toute prise de décision, de s'assurer, par une analyse solidement étayée, de la faisabilité stratégique et opérationnelle de l'implantation qu'il envisage sur le site de Dijon.**

¹ Les axes stratégiques du contrat sont au nombre de cinq : « Développer l'offre de formation », « Fonder une recherche en architecture », « Développer les moyens juridiques, humains et spatiaux », « Dynamiser la vie étudiante » et « Développer l'internationalisation ». Ils se déclinent en 16 objectifs opérationnels suivis par une quarantaine d'indicateurs et relayés par 39 actions listées au contrat de l'établissement.

Le second projet relève du partenariat avec l'école Camondo. Ce dernier devait aboutir à la création d'un campus thématique au cœur de la capitale, lui aussi en attente. Cette situation confirme la difficulté qu'ont les deux établissements à faire émerger une démarche commune, pourtant envisagée dans le contrat de l'ESA, autour du projet de mastère « environnements des apprentissages »¹. Le site de prestige, partagé par les deux établissements et proche de nombreuses offres culturelles, est pourtant une richesse offerte aux étudiants et un atout certain pour le recrutement international. Pour le comité, il ne faudrait pas que cette situation d'attente s'éternise, l'entre-soi qui a prévalu à l'ESA pendant longtemps constituant une menace pour son développement stratégique, alors que le rapprochement entre ces deux écoles constituerait une force capable de faire émerger une pédagogie innovante rapprochant art, design, architecture et ingénierie, dont certains établissements étrangers se saisissent avec excellence, dans une démarche visant à l'hybridation des compétences acquises par les étudiants. Actuellement, la seule action structurante qui lie les deux établissements concerne la réhabilitation et l'extension des bâtiments existants sur le site. C'est sans doute trop peu au regard du potentiel. **Le comité recommande donc à l'ESA de reprendre la discussion avec l'école Camondo dans le but de faire aboutir des projets pédagogiques communs qui permettront de conforter et de diversifier les compétences acquises par leurs étudiants respectifs.**

Sur le terrain de l'hybridation des disciplines et des compétences, **l'ESA est en revanche parvenue à renforcer son partenariat avec l'École spéciale des travaux publics (ESTP), signalé comme stratégique dans le contrat d'établissement.** Cette collaboration a permis de développer des doubles formations d'ingénieur-architecte et d'architecte-ingénieur avec des taux de réussite élevés, si l'on en croit les indicateurs fournis dans le RAE. Il s'est également traduit par la création de la formation innovante de niveau bachelor intitulée ARC (bachelor architecte-construction). Cet exemple est significatif de l'intérêt stratégique de l'hybridation pour l'ESA – sous réserve de quelques points d'amélioration qu'il conviendra d'envisager (cf. référence 3) – et de la possibilité manifeste pour l'école de s'engager dans de telles alliances co-construites et planifiées avec des partenaires exigeants. Dans cette même perspective de poursuite de l'objectif d'une offre de formation largement hybridée, la convention avec le Centre art et architecture, paysage et patrimoine (CAAPP) d'Évry-Courcouronnes, qui permet aux écoles d'architecture, de paysage, de design et d'ingénierie, dont l'ESA, de rejoindre des ateliers ouverts « hors les murs », va également dans la bonne direction et fait écho à la vision pragmatique de la formation dont l'école se réclame.

En ce qui concerne le thème de « l'architecture des milieux habités », qui constituait également un des thèmes centraux du contrat pour asseoir une stratégie de recherche, le RAE livre peu d'informations, si ce n'est pour mentionner l'intention de créer un 3^e cycle de recherche au cours de la période évaluée. Citée comme une des actions visant à fonder la démarche de recherche en architecture au sein de l'établissement, cette intention est pour l'instant demeurée lettre morte, à l'instar de toutes les initiatives visant à créer les conditions d'émergence d'une activité de recherche au sein de l'école. À la suite du changement de gouvernance, l'établissement a récemment reformulé ses attentes en s'appuyant sur la nouvelle direction des études et de la recherche pour mieux coordonner des collaborations à venir. Si le comité salue cette volonté de définir une véritable stratégie opérationnelle pour la recherche, il rappelle que cet objectif était déjà prioritaire lors de la précédente évaluation. Des outils de pilotage adaptés devront donc être mis en place pour la mobilisation des équipes et pour une orientation stratégique d'ensemble plus précisément définie au service de la structuration de ce domaine d'activité (cf. référence 9).

Une stratégie opérationnelle d'établissement reste donc à construire au sein de l'ESA, car entre les objectifs non atteints, les projets ajournés et les actions envisagées dans le domaine de la formation, de la recherche ou de l'internationalisation, le flou souvent l'emporte. Il manque également des outils de pilotage et de suivi du contrat, qui permettraient d'évaluer l'efficacité des plans d'actions dont l'école doit se doter.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Des partenariats académiques locaux et nationaux qui dessinent un ancrage en demi-teinte

Une des recommandations importantes du précédent rapport d'évaluation invitait l'ESA à poursuivre le développement des partenariats pour pouvoir assurer la visibilité de l'établissement dans le paysage

¹ Ce projet de mastère serait labellisé par la Conférence des grandes écoles et serait consacré aux environnements d'apprentissage pour les professionnels diplômés en architecture, architecture intérieure, design et ingénierie qui se destinent à la réhabilitation des espaces d'apprentissage des écoles, collèges, universités et lycées et à la conception des futurs bâtiments ou espaces d'enseignement.

académique et à l'international. Le premier bilan à propos de la mise en œuvre de la stratégie partenariale de l'école (cf. référence 2) a d'ores et déjà révélé une situation contrastée.

Les écoles d'architecture parisiennes constituaient également un horizon de collaborations potentielles, jusqu'à un certain point toutefois, en raison d'une réticence de ces dernières due au statut privé de l'ESA, bien que cette dernière soit reconnue d'utilité publique (statut d'association reconnue d'utilité publique [ARUP]). Le contrat prévoyait en particulier des partenariats avec l'ENSA Paris Val-de-Seine et avec une de ses équipes, le CRH-LAVUE, au sein duquel travaillent deux enseignants-chercheurs de l'école, et avec le Gerphau, laboratoire de recherche de l'ENSA Paris La Villette, auquel sont rattachés quatre enseignants-chercheurs de l'ESA. Ces partenariats avaient essentiellement pour but de faciliter l'accueil de doctorants de l'école. Le RAE et la visite n'ont pas permis de mettre en évidence le caractère soutenu de ces collaborations. L'autoévaluation a mis simplement en exergue quelques actions menées en commun au cours de la période évaluée¹, celles-ci ne pouvant s'assimiler à un partenariat structuré.

Pour le comité, le rapprochement avec les ENSA devrait constituer, dans la prochaine période contractuelle, un sujet d'attention des enseignants, car il permettrait des interactions dans le domaine de la recherche, notamment à travers la participation aux réseaux thématiques des ENSA, aujourd'hui lacunaire.

Sur le plan académique, des institutions comme l'ESTP, avec laquelle l'ESA a une collaboration consistante, apparaissent également comme une piste réaliste pour la mise en place d'un partenariat renforcé. Cette orientation permettrait notamment d'anticiper les évolutions attendues dans les pratiques de l'architecture et dans la formation aux métiers de la maîtrise d'œuvre et de la construction, directement influencées par les transitions écologiques, énergétiques et numériques qui se dessinent. Ce sont actuellement les doubles formations qui font vivre cette alliance stratégique (filières d'ingénieur-architecte et d'architecte-ingénieur ouvertes en septembre 2015 et bachelor ARC proposé depuis 2020), même si ces filières sont encore en attente de trouver leur pleine attractivité. Le déséquilibre constaté des effectifs² dans les cursus AI et IA, par exemple, risque de freiner l'ambition de garantir 20 inscrits chaque année pour chaque parcours dès 2024, comme les deux écoles l'envisageaient. Une telle trajectoire demandera un effort plus soutenu de coordination. En outre, le fait que ce bachelor ARC ne soit pas encore reconnu comme diplôme équivalent du DEEA risque de freiner son développement, d'autant que l'ESTP n'est pas encore parvenue à obtenir son accréditation par la CTI. Même si ce bachelor n'obtient pas à terme cette reconnaissance, il représentera néanmoins une offre de formation complémentaire de qualité et trouvera naturellement sa place dans l'environnement de la production constructive. Par ailleurs, sur le terrain de la coopération scientifique, ce partenariat entre l'ESA et l'ESTP pourrait être l'occasion d'orienter l'activité de recherche vers des sujets ou des modalités de travail renvoyant à une culture scientifique commune (recherche-projet ou recherche-action, souvent citées lors des entretiens comme des types de démarche scientifique auxquels l'école s'intéresse). De telles méthodes ou approches sont d'ailleurs pleinement en phase avec l'histoire de l'école et avec son positionnement, le rapport Lemoine ayant souligné à juste titre que « des recherches innovantes associant chercheurs et praticiens pourraient être une marque de fabrique de l'ESA ».

En raison du caractère limité de la collaboration avec les ENSA, de la non-participation de l'établissement à une coordination territoriale constituée et de son engagement profond dans le champ des cultures constructives, le comité lui recommande de renforcer son partenariat avec l'ESTP, elle-même membre de la ComUE Paris-Est, en lui donnant une portée académique plus large et plus complète, incluant le cas échéant des doctorats en Cifre, que le réseau de ses alumni lui permet d'envisager.

4 / Partenariats internationaux : l'atout du positionnement international de l'ESA encore insuffisamment mobilisé

Le positionnement international de l'établissement est indéniable et constitue la richesse de l'ESA. L'école annonce vouloir porter une attention particulière à ce que cet avantage soit de nouveau interrogé, car « l'ESA ne doit pas se contenter de gérer son héritage du XX^e siècle. Elle doit faire évoluer sa position », comme le rappelle le RAE. Cette assertion souligne l'importance d'une évaluation approfondie des politiques actuelles en matière de relations internationales.

L'internationalisation de l'école apparaît essentiellement dans sa politique de recrutement d'enseignants étrangers et à travers les nombreuses conventions (50), signées avec des établissements internationaux. Celles-

¹ On pourra ici relever, entre autres, la soutenance de trois thèses de doctorat par des enseignants de l'école, la participation au réseau ENSA ECO – rédaction du livre vert sur l'expérimentation pédagogique et la recherche –, ou bien encore la mise en œuvre du projet de recherche le Pari(s) durable des Jeux Olympiques, financé par les Caisse des dépôts.

² 72 architectes ingénieurs en 2022-2023 contre 18 ingénieurs architectes.

ci autorisent en l'occurrence une mobilité entrante et sortante diversifiée des étudiants, même si l'on peut regretter l'absence de doubles diplômes internationaux. Les deux grands tropismes (Afrique et Amérique latine) ont un impact sur la vision des pratiques de l'architecture défendue par l'ESA, à l'ère de l'écologie et des grands bouleversements climatiques et démographiques. Aussi, la remise en cause du traditionnel modèle de diffusion des savoirs et des savoir-faire *from the West to the Rest* – remise en cause dont l'établissement se réclame dans son RAE – et la reconnaissance de transferts implicites d'expertise des pays africains et des pays d'Amérique latine, à l'heure du changement climatique, au bénéfice des enseignements de l'école, constituent un changement de posture qui crée de nouvelles perspectives pour la formation et la recherche. Ainsi, le partenariat avec la *School of Architecture, Planning & Design* de l'Université Mohammed VI Polytechnique à Ben Guerir (Maroc) témoigne du fait que les deux établissements ont les mêmes préoccupations thématiques et scientifiques (architecture résiliente, durable et intelligente, explorations des contextes géographiques et de leurs apports). La convention-cadre avec cet établissement rédigée en mars 2023 prévoit des échanges d'enseignants et de chercheurs avec à la clef des formations partagées, des actions de recherche appliquée, ce qui va dans le sens d'un partenariat structuré, articulé au positionnement de l'école. **Du fait de sa dimension structurante, le comité recommande à l'ESA de déployer pleinement son partenariat encore récent avec l'Université Mohammed VI Polytechnique et d'en suivre précisément les résultats.**

L'école annonce également s'intéresser à d'autres cibles internationales (Asie, Moyen-Orient, etc.), pour la conclusion d'autres accords. Dans cette perspective, **le comité ne peut que recommander à l'ESA de bien hiérarchiser ses partenaires internationaux en s'assurant de la valeur ajoutée qu'ils pourraient représenter relativement à sa stratégie (positionnement sur les transitions, accroissement important des mobilités, développement de la recherche, double diplomation, etc.).**

Le comité constate toutefois que l'ambition internationale de l'école ne se matérialise que marginalement dans son organigramme, avec une seule personne positionnée sur les sujets internationaux et qui partage son temps de travail entre plusieurs autres missions. Les charges d'un tel service ne peuvent se limiter à la seule organisation des mobilités entrantes et sortantes. En sachant le poids de la production annuelle de bilans et rapports pour l'agence Erasmus ou pour l'élaboration des conventions avec les établissements étrangers, **une équipe plus étoffée apparaît nécessaire pour faire fonctionner un service consacré aux relations internationales et le comité en recommande la mise en place.** L'absence d'une telle équipe explique sans doute que l'école ait manqué, en 2019 et 2020, le dépôt du renouvellement de sa candidature dans le cadre de l'appel *European Charter for Higher Education* (ECHE) de l'agence Erasmus.

5 / Des partenariats de diverses natures, utiles mais hétérogènes, et qui gagneraient à servir davantage la stratégie de l'école à long terme

L'ESA n'a pas, dans le domaine territorial, économique, social ou culturel de partenariats très structurés, mais des relations plus ou moins étoffées, de dimension variable, en fonction des besoins que ces relations sont censées couvrir. On en signalera quatre, dans des domaines assez différents les uns des autres, mais emblématiques d'une tentative de structuration de la stratégie partenariale.

Le premier partenariat concerne la commune de Tallone, l'université Pascal Paoli et l'école d'ingénieurs Paoli Tech et vise la mise en place d'une collaboration pluriannuelle sur l'habitat agritouristique, collaboration elle-même fondée sur une pédagogie de projet sur site. Cette initiative va naturellement dans le sens du développement de la pédagogie « hors les murs » que l'école revendique et qu'il conviendrait de développer sur d'autres terrains, en lien avec le positionnement sur les transitions et en cherchant à valoriser un tel partenariat, soit pour asseoir le développement d'une recherche-action, soit pour fonder des contenus de formation plus professionnalisants.

Un deuxième partenariat concerne la ville de Paris et la mairie du 14^e arrondissement : relancé par la nouvelle équipe de direction, il porte notamment sur les enjeux bâtimentaires de l'école (cf. référence 8), mais il a également débouché sur un accord original avec un bailleur social de la ville – la Régie immobilière de la ville de Paris – qui permet de mettre à disposition des étudiants plusieurs logements, pendant plusieurs mois, pour leur atelier de projet. Le comité ne peut que saluer de telles initiatives originales et innovantes, qui surmontent les contraintes immobilières de l'établissement et sont utiles à la formation des étudiants. **Le comité encourage leur systématisation.**

Un troisième partenariat important, opérationnel depuis 1994, lie l'école à la Fondation Cartier. Il repose sur des manifestations essentiellement culturelles, souvent liées aux ambitions de l'établissement dans le champ de l'écologie et à son attention aux transformations du monde, ambitions que partage également la

Fondation. Parmi ces manifestations, on relève notamment la conférence et le *workshop* de l'architecte japonais Junya Ishigami, à l'occasion de son exposition *Freeing Architecture* de mars à septembre 2018, l'exposition consacrée en décembre 2023 à l'architecte indien Bijoy Jain, fondateur du Studio Mumbai, lauréat du *Global Award for Sustainable Architecture* et figure de l'architecture contemporaine mondiale, en attendant d'autres collaborations sur l'œuvre de Paul Virillio en 2024. Le comité ne peut que recommander le renforcement d'un tel partenariat qui conforte, en outre, le cluster culturel que constitue l'ESA, l'école Camondo et la Fondation Cartier au sein du 14^e arrondissement de Paris.

Enfin, le dernier partenariat, plus récent, relève du positionnement de l'école sur les transitions. Il a été établi, en avril 2023, avec les promoteurs du *Global Award for Sustainable Architecture*. En effet, l'ESA a intégré le comité scientifique qui délivre ce prix récompensant chaque année cinq architectes internationaux pour leur démarche innovante et engagée. L'école y voit l'occasion d'une visibilité accrue sur la scène mondiale de l'architecture écologique, en lien avec son nouveau positionnement, ce que confirme le comité d'évaluation.

Sur la base de l'exemple que représentent ces quatre partenariats particuliers, avec leurs objets respectifs, **le comité recommande à l'ESA d'en tirer une stratégie globale et réfléchie, visant à structurer son action partenariale dans les domaines territorial, économique, social et culturel, ce qui lui permettra de renforcer son positionnement sur trois des volets qui font spécifiquement sa signature : la pédagogie « hors les murs » à forte dimension professionnalisante, l'inscription de l'architecture dans la transition écologique, tant en formation qu'en recherche, et l'affirmation d'un cluster culturel original, sur le site que l'école occupe au sein du 14^e arrondissement de Paris.**

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

6 / Une réforme réussie des statuts de l'établissement, qui renforce le CA et dote l'école d'un cadre de gouvernance similaire à celui des ENSA

Les anciens statuts de 1978 furent la cause de nombreux débats et conflits au sein de l'établissement et ont pendant longtemps représenté un frein à son développement. La précédente évaluation avait recommandé une réforme en profondeur de la gouvernance de l'école, à partir d'une réflexion minutieuse sur les statuts en vue de leur modification, afin d'atteindre l'objectif d'une gouvernance stabilisée et apaisée. En premier lieu, il s'agissait d'espacer davantage le renouvellement des instances, dont la fréquence ne garantissait pas la réalisation d'un plan d'action suivi et continu, puisque les représentants de chaque collège d'élus des différentes instances (assemblée générale et conseil d'administration) étaient renouvelés par moitié tous les ans. En second lieu, cette réforme avait aussi pour but de remettre en fonction le conseil de perfectionnement, inactif depuis 2013.

L'ESA a pleinement suivi cette recommandation, même si sa mise en œuvre a pris du temps et provoqué beaucoup de remous internes et une crise politique importante¹. Les nouveaux statuts, publiés le 20 octobre 2023, prévoient ainsi :

- L'élection des membres du conseil d'administration élargi à 15 membres : huit élus (trois représentants des enseignants et personnels administratifs, trois étudiants, deux diplômés de l'ESA), sept personnalités extérieures à l'École Spéciale d'Architecture élues parmi les membres associés, dont les compétences ou le rayonnement sont utiles à l'action, au développement et à la promotion de l'école. Les administrateurs ont un mandat de quatre années, à l'exception des étudiants élus pour deux ans, à leur demande, en raison de la durée du cursus de deuxième cycle ;
- Une place des étudiants, enseignants et anciens diplômés au sein du conseil d'administration par conséquent plus restreinte que par le passé, ce qui nécessitera de veiller à leur pleine implication ;

¹ Décembre 2020, engagement de la réécriture approfondie des statuts ; premier semestre 2021, blocage du CA en opposition à cette réforme ; 25 août 2021, résolution de la crise à travers la nomination d'un administrateur temporaire pour assurer l'intérim dans l'attente de la désignation d'un nouveau directeur ; 18 novembre 2021, refus d'adoption du projet de nouveaux statuts de l'ARUP par l'assemblée générale ; 15 décembre 2021, renouvellement des membres extérieurs du conseil d'administration et élection d'une nouvelle présidente de ce conseil ; 12 juillet 2022 : adoption des statuts de l'école par l'assemblée générale extraordinaire (97,8 % des voix) ; 18 juillet 2022, nomination d'une nouvelle directrice avec prise de fonction au 1^{er} janvier 2023 ; 28 décembre 2022, notification des nouveaux statuts de l'établissement après navette avec le ministère de l'Intérieur ; 24 février 2023, adoption définitive des nouveaux statuts par l'assemblée générale extraordinaire.

- La mise en place d'un conseil de la pédagogie et de la recherche (CPR), aligné sur le rôle du conseil pédagogique et scientifique mis en place dans les ENSA (décret n° 2018-109 du 15 février 2018 modifiant les statuts des ENSA) ;
- Une assemblée générale (AG) à la composition redéfinie en trois grands collèges : les membres de droit (ville de Paris, Conférence des grandes écoles et Conseil national de l'ordre des architectes), les membres actifs à jour de leur cotisation (étudiants inscrits, enseignants, personnels administratifs, diplômés de l'école, ce qui inclut les membres de la SADESA) et les membres associés qui sont des personnalités qualifiées agréées par le Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.

Ces nouveaux statuts offrent ainsi à l'ESA et à sa direction la stabilité et la sérénité collective qui lui avaient fait jusqu'à présent défaut et permettent de conduire enfin le projet d'établissement.

En outre, la refonte des statuts a donné un crédit important au travail collectif et à la recherche du consensus, consolidant ainsi la démocratie interne. Les nouveaux statuts de l'ESA ont été approuvés par plusieurs assemblées générales, celles du 12 juillet 2022 et du 24 février 2023, pour tenir compte du dialogue interne à l'établissement et des amendements demandés par le ministère de l'Intérieur le 28 décembre 2022. Le dossier a été consolidé par le ministère de l'Intérieur entre le 17 mars 2023 et le 18 avril 2023, puis il a été transmis au Conseil d'État en vue de la validation des statuts, désormais effective.

Le comité recommande à l'école de veiller à ce que ces nouveaux statuts, qui rendent plus efficace sa gestion, soient pleinement appropriés par l'ensemble des communautés, à l'occasion de la mise en place des nouvelles instances (CA, CPR). Le changement de posture des parties prenantes et la rupture avec un passé encore brûlant devront être accompagnés d'une poursuite de la concertation avec l'ensemble des forces vives de l'école, notamment au sein de son assemblée générale.

Sur ce plan, il pourra être intéressant de renforcer également le dispositif de formation mis en place par l'école en 2021 à destination des étudiants et de l'étendre à l'ensemble des élus de l'établissement, afin de permettre leur pleine participation à la vie des instances. Le comité estime que l'action engagée jusqu'à présent dans ce domaine reste très insuffisante, tant du point de vue de la durée des formations proposées que du public ciblé. Il s'agit là d'un axe essentiel pour accompagner avec succès la mise en place des nouveaux statuts et pour asseoir leur légitimité.

7 / Une réorganisation interne prudente qui consolide les fonctions support de l'école

Le précédent rapport du Hcéres recommandait de renforcer l'organisation fonctionnelle de l'école. Sur ce point également, l'ESA a pleinement suivi les recommandations qui lui étaient faites en créant un secrétariat général pour diriger l'administration de l'établissement (le poste de secrétaire général a été pourvu le 15 septembre 2021) et en instituant une direction des études et de la recherche (le poste correspondant a été pourvu le 9 janvier 2023). Ces deux évolutions ont permis de structurer et de clarifier les fonctions respectives des équipes pédagogiques et administratives, essentiellement de fin 2021 à 2023 (évolution du poste de responsable des admissions et premières inscriptions, évolution du poste de responsable informatique et réseaux, évolution du poste de référent pédagogique des doubles diplômes, réorganisation des services techniques et supports entre février 2022 et mars 2023). L'aboutissement de cette réorganisation est aujourd'hui tangible. Un nouvel organigramme beaucoup plus clair sous-tend des missions désormais en phase avec le fonctionnement d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, même si le domaine des relations internationales devra être renforcé (cf. *supra*).

Malgré les réorganisations engagées, l'administration de l'école demeure sous-dimensionnée, comme l'a rappelé l'audit commandé en 2022 par l'établissement, auquel le comité recommande par ailleurs de développer ses ressources propres ou de repenser son modèle économique, afin de disposer des moyens nécessaires au renforcement de ses fonctions de support et de soutien.

Enfin, le précédent rapport du Hcéres recommandait de développer les services de communication externe et interne, ainsi que les services informatiques. L'ESA a suivi partiellement ces recommandations et le travail n'est pas encore totalement achevé.

La refonte des services de communication, pendant la période de référence, a essentiellement concerné la communication externe digitale et son amélioration. Le nouveau site web a été mis en ligne en 2020. Sa mise à jour est régulière. Cependant, il n'y a pas de responsable de la communication au sein de l'ESA, ce qui constitue un point de fragilité. La communication est assurée par la direction avec l'appui externe d'un

graphiste et *web manager*. Or, un établissement de cette taille, avec un tel niveau de partenariats, devrait pouvoir s'appuyer sur une équipe de communication renforcée, d'autant plus que la diffusion de la culture scientifique et architecturale constitue également une des missions à assurer.

Sans forcément aller jusqu'à créer un poste de responsable de la communication à plein temps, mais en privilégiant dans un premier temps un travail en réseau adossé à des formes adaptées d'externalisation, le comité recommande de poursuivre la structuration de la communication externe avec, en priorité, l'introduction du bilinguisme sur le site internet et la mise à jour de plaquettes de présentation au format papier ou digital.

S'agissant des systèmes d'information, le conseil d'administration a validé en 2022 l'embauche d'un responsable informatique et réseaux, sur la base d'une feuille de route structurée en sept priorités stratégiques. Moins de deux ans après ce recrutement, cinq des sept priorités de l'établissement dans ce domaine ont été réalisées, à savoir : l'installation des nouveaux serveurs en juin 2023 ; la sécurisation de l'accès à la salle serveur ; la gestion et le suivi de la base documentaire Kentika (même s'il reste à recruter la personne qui sera en charge de la bibliothèque) ; la création de l'infrastructure réseau pour optimiser l'accès au WiFi, les bornes et les *switch* WiFi ayant aussi été installés, ce qui permettra à partir de 2024 de multiplier par 100 la puissance actuelle du débit ; le développement de modes opératoires pour favoriser l'autonomie des utilisateurs et leur sensibilisation aux pratiques d'hameçonnage.

Deux chantiers informatiques restent toutefois non achevés. La mutualisation des salles informatiques avec l'école Camondo est au point mort, ce que le comité regrette, mais cette situation renvoie à la faiblesse des relations entre les deux établissements déjà signalée. Quant à la transformation de l'ensemble des bases de données pour diminuer leur nombre et éviter la double saisie, l'objectif est notamment que les solutions existantes en matière de gestion commerciale et de comptabilité, ainsi que le logiciel de base de données, soient remplacés par une solution de type ERP (outil informatisé de pilotage de l'entreprise). L'échéance de ce chantier est prévue pour 2025-2026.

Le comité salue les résultats probants obtenus par l'école dans la gestion de ces différents chantiers, mais il recommande à l'établissement de contractualiser avec un prestataire, ce qui lui permettra d'être en mesure de faire face aux dysfonctionnements informatiques qui pourraient se produire en l'absence du responsable de l'école dans ce domaine.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

8 / Des progrès notables dans le domaine de la démarche qualité, à déployer plus largement au sein de l'établissement

Le précédent rapport du Hcéres jugeait que la faiblesse des ressources administratives ne permettait pas encore d'accompagner suffisamment la mise en œuvre d'une démarche qualité générale. En réponse, l'ESA a mis en œuvre la méthode PDCA¹ sur les processus administratifs d'inscription des étudiants et de préparation de la rentrée. Le travail de refonte de ces processus a permis d'enregistrer les premiers résultats positifs à la rentrée de mars 2023, plus précisément la consolidation des effectifs, avec l'établissement de listes d'émargement opérationnelles pour l'accueil des étudiants ; la distribution des badges d'accès remis aux étudiants dès leur émargement ; la contractualisation des enseignants, clôturée une semaine avant la rentrée ; les états comptables des règlements d'inscription. Sur ce dernier point, par exemple, le 20 février 2023, soit une semaine avant la rentrée semestrielle du printemps 2023, l'école avait encaissé 80 % des frais de scolarité (93 % au 30 mars) quand, à titre de comparaison, ce taux n'était que de 59 % au 25 février 2022.

Fort de ces premiers résultats, l'ESA entend déployer sa politique globale de la qualité dans d'autres domaines, ce à quoi le comité l'encourage. Cela concerne le déploiement de l'ERP en 2024-2025 (cf. référence 4) ou encore la formalisation des processus RH en 2026-2027 (recrutement, évaluation annuelle, formation, mobilité, rémunération, dialogue social, GPEEC, etc.).

La démarche qualité mise en place par l'ESA n'a toutefois pas pour seul objectif d'améliorer la qualité de service : elle vise également à améliorer l'efficacité des liens et des échanges entre les différents acteurs à l'intérieur de l'école. Cette approche globale de la qualité lui permettra d'optimiser sa performance dans

¹ La méthode PDCA signifie « *Plan, Do, Check, Act* », ce qui se traduit par planifier, déployer, contrôler, agir – au sens de remédier. Ces quatre phases forment un cycle vertueux à la base des processus d'amélioration continue qui sous-tendent la plupart des démarches qualité.

toutes les dimensions de ses activités : répondre aux besoins des étudiants et des chercheurs, limiter les pertes d'efficacité en interne, optimiser la productivité des salariés, améliorer la régularité des services rendus et renforcer l'attractivité de l'école en France et à l'international.

Le comité encourage l'ESA à poursuivre le déploiement de sa démarche qualité par phases, afin de lui permettre de capitaliser sur les succès enregistrés à chacune des étapes, avant d'ouvrir la démarche à d'autres processus lors de la phase suivante. Ce mode de programmation sera sans doute plus propice à l'acceptation des changements et permettra de prévenir les résistances aux nouveaux projets de transformation.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

9 / Une situation financière très nettement assainie

La précédente évaluation du Hcéres recommandait, en premier lieu, que l'ESA assainisse sa situation financière, les résultats nets comptables de l'école ayant été déficitaires sur les exercices 2013-2014 à 2018-2019.

Sur les quatre derniers exercices, soit de l'exercice 2019-2020 à l'exercice 2022-2023, les résultats comptables ont été positifs, et ce en dépit de la crise sanitaire. Ces résultats proviennent des trois orientations suivies par l'établissement au cours de la période évaluée ou en amont de celle-ci :

- Réduction des charges de personnel, le licenciement, en 2015, de neuf salariés exerçant des fonctions administratives (passage de 25 à 16 ETP ayant permis de dégager de significatives marges de manœuvre). L'ESA fonctionne désormais avec une équipe administrative réduite qui compte 1 administratif pour 46 étudiants alors que, par comparaison, l'ENSA de Paris-Val de Seine fonctionne avec 1 administratif pour 28 étudiants ainsi que le rappelle l'ESA dans son RAE ;
- Réduction des charges de fonctionnement (informatique, sécurité, téléphonie/internet, reprographie, énergie, etc.), sous l'effet notamment d'une mise en concurrence systématique des prestataires et de l'internalisation de la fonction informatique ;
- Développement des recettes (augmentation des inscriptions, suivi rigoureux des règlements des frais de scolarité, développement de partenariats de recherche institutionnels et de partenariats économiques, etc.). Ainsi les recettes sont passées de 6 199 035 € en 2017-2018 à 7 586 576 € en 2021-2022. L'essentiel de cette augmentation provient de l'augmentation des produits de scolarité : 7 136 145 € en 2021-2022, contre 5 893 008 € en 2017-2018. Parallèlement, la subvention du MESR est restée globalement stable : 253 570 € par an en moyenne au cours de la période 2018-2022, contre 249 540 € au cours de la période 2013 à 2017.

Plusieurs indicateurs clés confirment cet assainissement de la situation financière de l'ESA :

- L'évolution du résultat comptable : passé de 10 272 € en 2019-2020, à 286 010 € en 2021-2022, devrait s'établir à plus d'un million d'euros en 2022-2023 ;
- Le ratio masse salariale / recettes encaissables est passé de 70 % en 2017-2018 à 63 % en 2021-2022 et devrait tomber à 58 % en 2022-2023¹.
- La trésorerie de l'établissement s'établit à un niveau confortable de 166 jours d'activité sur l'exercice 2021-2022, contre 97 jours sur l'exercice 2018-2019 ;
- Les fonds associatifs s'élèvent à 1 136 993 € en 2021-2022 et seront supérieurs à 2 M€ en 2022-2023, soit l'équivalent de 25 % des recettes globales de l'ESA, alors qu'ils n'étaient que de 775 791 € en 2018-2019.

Le comité salue les très bons résultats de l'ESA sur le plan financier et l'encourage à poursuivre ses efforts. À ce titre, il recommande de développer des ressources complémentaires, comme la taxe d'apprentissage, la formation continue ou encore le mécénat par le biais d'une fondation dont la structure et le fonctionnement sont à concevoir. Il suggère également à l'école de calibrer et de programmer ses investissements en fonction

¹ Pour rappel, dans ce secteur d'activité, il est établi que la masse salariale totale, intégrant également l'enseignement en prestation de service, ne doit pas dépasser 65% des recettes.

de leur impact prévisible sur sa trésorerie et sur ses fonds associatifs et en fonction de sa capacité d'autofinancement effective.

Après l'ajournement du projet d'antenne à Dijon, il faut désormais établir un programme pluriannuel d'investissement (PPI) qui tienne compte des travaux à engager sur le bâtiment du boulevard Raspail et d'autres projets d'investissement, sachant que le taux de vétusté élevé (plus de 85 %) des immobilisations (parc informatique, installations techniques, outillage industriel) nécessitera de mobiliser des financements importants.

10 / Des outils de pilotage budgétaires et financiers mis en place, en attente de leur meilleure articulation à la conduite de la stratégie d'établissement

La précédente évaluation du Hcéres estimait également que l'établissement gagnerait à se doter de tableaux de bord, véritables baromètres de sa santé financière et outils efficaces de gestion, par l'ensemble des indicateurs qu'ils fournissent et qui permettent de traduire ses orientations stratégiques générales en objectifs précis.

Sur ce point, le travail de l'ESA doit également être salué. De nombreux outils de pilotage ont été mis en place, et notamment la formalisation d'un processus de budgétisation, de septembre à août, et d'un plan budgétaire pluriannuel établi sur quatre ans, avec réactualisation à chaque période de clôture en fonction des effectifs. Pour mémoire, jusqu'en 2021-2022, l'ESA ne disposait pas de budget prévisionnel formellement établi. Les décisions étaient prises à la seule vue du niveau de trésorerie. Le dialogue était alors mené semestriellement avec un temps de réaction et de modélisation très court, qui ne permettait pas l'anticipation.

Plusieurs instruments techniques ont également été déployés : la comptabilité analytique pour suivre les coûts par niveau d'enseignement, ainsi que les dépenses liées de l'administration, le suivi mensuel de la masse salariale et des honoraires à l'appui de tableaux de bord, la mise en place de procédures de contrôle des frais dès l'année universitaire 2021-2022.

Le comité estime que l'ESA, forte de toutes ces avancées, est désormais prête, en termes de stratégie financière, à passer d'une logique de moyens à une logique de résultat. À cet effet, il recommande d'adosser au vote du budget un document de suivi des objectifs et des résultats du contrat d'Eespig (résultats de l'année antérieure, cibles à atteindre, actions à mettre en œuvre pour y parvenir) et d'accompagner la présentation du compte financier d'un rapport annuel retraçant, selon les mêmes modalités, les résultats obtenus au regard des objectifs et des indicateurs du contrat.

Ces deux documents permettront de rapprocher les activités et le budget de l'école de ses objectifs de performance et d'assurer un suivi régulier des résultats en vue de corriger avec plus d'efficacité les éventuelles dérives.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

11 / Un pilotage plus lisible des ressources humaines, mais encore très en retard sur le volet du dialogue social et sur la gestion prévisionnelle des emplois

En juin 2018, le précédent rapport du Hcéres recommandait de renforcer la structure administrative, numériquement fragile, et de multiplier les polyvalences au sein des équipes, ce qui a conduit (cf. référence 4) à réviser l'organigramme en valorisant mieux les rôles des différents salariés et en actualisant les fiches de poste sur la base des référentiels d'emploi des ministères de la Culture et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ou bien encore de Pôle emploi. Il suggérait également d'améliorer les conditions contractuelles d'emploi des enseignants, afin de garantir une meilleure stabilité des équipes pédagogiques, ce qui a notamment donné lieu à diverses mesures (rééquilibrage de la proportion des enseignants permanents par rapport aux vacataires ; remise à plat de la procédure de recrutement des enseignants, qui s'opère désormais

sur appel à candidatures, comme dans les établissements d'enseignement supérieur public, et non plus directement ; réécriture des contrats de travail en 2021 afin de les sécuriser et de prévenir les contentieux). **Le comité approuve l'ensemble de ces transformations, justifiées tant au regard des obligations réglementaires que des enjeux de performance de l'ESA.**

Pour autant, le chemin est encore long pour que l'ESA dispose d'une fonction des ressources humaines solide et efficace. À titre d'exemple, les salariés n'ont pas bénéficié d'un plan de formation depuis de nombreuses années. De même, le dialogue social avec les membres du CSE (comité social et économique)¹ n'est pas conforme aux obligations réglementaires, en particulier sur les points suivants : fréquence de réunion du CSE (tous les deux mois environ à l'ESA, alors que la réglementation la prévoit au moins une fois par mois) ; absence de formation de ses membres prise en charge par l'employeur, alors qu'elle est prévue par les textes pour l'exercice de leurs missions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. En outre, les membres du CSE de l'ESA n'ont pas pris la mesure de toutes leurs missions, qu'ils assimilent à une fonction de délégués du personnel, ancienne instance représentative de remontée des réclamations des salariés et dont les missions ont été précisément intégrées à celles du CSE. Réglementairement, le CSE doit aussi contribuer à promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail, en réalisant des enquêtes ou encore en saisissant l'inspection du travail de toutes les plaintes relatives à l'application des dispositions légales.

Ce point essentiel du dialogue social n'étant pas mis en œuvre à l'ESA de manière pleinement satisfaisante, le comité recommande de former les membres du CSE à la prise en charge de l'ensemble de leurs missions.

La précédente évaluation préconisait également de mettre en place une GPEEC, d'autant plus nécessaire au regard du prochain départ à la retraite d'un nombre important de salariés. Elle invitait tout particulièrement l'établissement à préciser son organigramme qui présentait les grandes fonctions, mais n'indiquait pas le nombre de salariés correspondant à chacune, n'organisait pas ces fonctions les unes par rapport aux autres (relations fonctionnelles et hiérarchiques), ne traduisait pas les liens fonctionnels ou hiérarchiques et ne distinguait pas les fonctions relevant du personnel administratif de celles relevant de la pédagogie (ou occupées par un enseignant). Si, sur ce dernier point, des améliorations ont été enregistrées (cf. référence 4), l'ESA n'a pas pour autant mis en place, au cours de la période 2018-2023, une gestion prévisionnelle de ses emplois, de ses effectifs et de ses compétences. Dès lors que les processus de constitution et de suivi des bases de données seront optimisés, soit fin 2025, après la mise en place d'un ERP, **le comité recommande à l'ESA de définir l'organigramme qu'elle vise à horizon de trois à cinq ans. Cet organigramme constituera la base de la GPEEC de l'ESA, à partir de laquelle elle pourra définir ses plans de recrutement, de mobilité et de formation. Ces plans devront être établis conformément aux travaux menés pour déployer la démarche qualité sur les processus RH de l'école (cf. référence 5).**

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

12 / Une action immobilière à deux vitesses : des avancées sur la maintenance, mais un *statu quo* potentiellement préjudiciable sur les projets de développement bâtementaire à Paris et en région

En termes d'évolution patrimoniale, la période 2018-2023 était marquée par trois projets de nature différente : des mesures de réduction des coûts de fonctionnement immobilier, la maintenance du bâtiment constituant le deuxième plus gros poste des dépenses de l'établissement ; un projet d'extension du bâtiment principal boulevard Raspail par surélévation ; la création d'une antenne sur le site de Dijon (cf. référence 2).

En ce qui concerne ces trois orientations, l'ESA a bien réduit les coûts de fonctionnement et de maintenance de ses bâtiments (288 097 € en 2021-2022, contre 436 901 € en 2017-2018) et elle est désormais au clair sur son projet d'antenne à Dijon puisqu'il a été ajourné, en raison de sa non-soutenabilité. Si le projet du campus ESA-Camondo, présenté comme hautement stratégique dans le contrat Eespig, a peu progressé durant la période de référence, l'ESA a néanmoins rendu prioritaire, dès janvier 2023, la rénovation immobilière du bâtiment qu'elle occupe boulevard Raspail et a renoué le dialogue en ce sens avec la ville de Paris et avec l'école Camondo. Il est prévu de planifier les opérations et de chiffrer le coût des travaux à engager : rénovation

¹ Depuis les ordonnances de 2017, le CSE est l'instance unique de représentation des personnels au sein des entreprises.

thermique du bâti, extension de 500 m² de l'édifice annexe, copropriété de l'ESA et de Camondo, et mise en place de services partagés (bibliothèque, Fablab).

Pour mener à bien la rénovation thermique, le projet d'extension, ainsi que l'ouverture d'une éventuelle antenne en région, le comité préconise de mettre en place un plan pluriannuel d'investissement permettant de piloter finement ces projets dans le temps, tout en assurant leur soutenabilité financière. À cet effet, le comité suggère de mesurer précisément le coût, le calendrier de réalisation et les modalités de financement de ses différents projets immobiliers. Compte tenu de leur ampleur, il estime que l'ESA aura à poursuivre ses efforts pour reconstituer ses fonds associatifs, en premier lieu pour pouvoir financer directement une partie de ses projets immobiliers, et en second lieu pour être en mesure de lever des emprunts auprès des banques, ce qui exige de renforcer davantage la santé financière de l'établissement. Plus précisément, le comité encourage l'ESA à poursuivre la reconstitution de ses fonds associatifs, afin qu'ils représentent 50% de ses produits d'exploitation d'ici 2026.

Dans le cadre de l'élaboration de ce plan pluriannuel d'investissement, le projet de campus ESA-Camondo pourrait constituer une cible privilégiée d'investissement à engager au cours de la prochaine période contractuelle, ce qui permettrait de renforcer la singularité de l'établissement. La tâche sera ardue : le contenu du projet est encore loin d'être partagé par les trois parties (ESA, Camondo et ville de Paris). **À cet effet, le comité recommande à l'ESA de construire avec ses deux partenaires un document-cadre de référence pour préciser le projet et permettre d'engager le processus qui conduira à sa réalisation.**

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- La réforme statutaire achevée qui donne à l'ESA une gouvernance similaire à celle des autres écoles d'architecture et qui facilite le portage du projet d'établissement par la direction de l'école ;
- Un positionnement thématique prometteur sur les transitions écologiques, numériques et urbaines, qui renouvelle l'approche pragmatique de l'établissement ;
- Une situation financière assainie grâce à un pilotage budgétaire plus fiable et plus robuste, incluant désormais une vision plus prospective ;
- Une refonte des fonctions de support et de soutien se traduisant par une amélioration de la qualité de service et des processus mis en œuvre ;
- Un pilotage politique de l'établissement ferme et clairvoyant pendant toute la période de crise ouverte par la réforme des statuts.

b) Faiblesses

- Un établissement qui demeure relativement isolé au sein de l'ensemble des écoles d'architecture et dont les partenariats, pour la plupart très récents, sont encore insuffisamment structurants, trop dispersés et ne reflètent pas assez le positionnement choisi ;
- Un patrimoine immobilier vétuste qui nécessite des investissements importants, l'école n'ayant pas à ce jour la capacité d'autofinancement pour les mettre en œuvre ;
- Un établissement qui demeure sous-encadré avec une équipe administrative sous-dimensionnée, ce qui ne permet pas de porter certaines politiques, comme la politique internationale ;
- Des objectifs opérationnels trop nombreux, ce que révèle le faible degré de mise en œuvre du contrat d'établissement.

c) Recommandations

- S'appuyer sur l'approche pragmatique propre à l'école et sur des partenariats académiques privilégiés et renforcés pour donner plus de consistance et de visibilité au positionnement visé sur les transitions ;
- Tirer parti des partenariats internationaux en cours de structuration pour en faire un élément structurant et différenciant dans la politique de la formation et de la recherche de l'école ;
- Mettre en adéquation les projets cibles avec les moyens humains et financiers de l'école ;
- Organiser un dialogue social constructif et impliquant tous les acteurs de l'école, afin d'obtenir le plus haut niveau d'adhésion aux nouveaux statuts récemment adoptés ;
- Continuer à dégager de bons résultats financiers pour pouvoir mettre en œuvre les projets de l'établissement et notamment les projets immobiliers.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une définition encore insuffisamment structurée de la politique de la recherche, l'établissement devant opérer de vrais choix stratégiques

De 2012 à 2018, l'ESA a lancé des pistes de réflexion pour définir et mettre en place une stratégie de la recherche. Puis, au cours de la période 2018-2022, et suite aux recommandations de l'évaluation précédente, l'ESA a fait le choix de deux orientations. La première a consisté à développer, au sein de l'école, un laboratoire nommé ESALab, axé sur la transition écologique, structuré par des axes thématiques et dont l'activité a été très épisodique et peu productive durant la période évaluée. La seconde orientation a eu pour objectif d'introduire des enseignements en lien avec la recherche dans les formations dispensées à l'ESA. Ces deux orientations auraient pu permettre de construire un projet de 3^e cycle ouvrant vers le doctorat, projet inscrit au contrat de l'établissement au cours de la période évaluée, mais celui-ci n'a pas été mis en place pour plusieurs raisons (cf. *infra*).

L'étude du RAE et les entretiens conduits lors de la visite du comité ont montré que les projets de développement de la recherche à l'ESA ont connu de forts ralentissements et n'ont que partiellement abouti. En effet, la profonde réforme des statuts de l'établissement a occupé une partie importante de ses forces vives ces dernières années et son aboutissement très récent, voire toujours en cours s'agissant de l'installation des instances, n'a pas permis de développer et de mettre en place, dans le même temps, une stratégie lisible pour la recherche.

La période de la pandémie a également joué défavorablement. Si le développement d'un laboratoire propre à l'ESA n'a pas été possible, compte tenu de ces éléments de contexte, un réel effort d'introduction de la recherche dans les enseignements a cependant été relevé. En licence, les étudiants doivent ainsi rédiger un article sur le projet d'architecture, d'urbanisme et de paysage, dans le cadre du module approche environnementale de l'urbain et ils doivent aussi composer un cahier de recherches urbaines à l'occasion de leur semestre international. En master, la maquette du diplôme prévoit trois séances de formation des étudiants à la recherche, un module de sensibilisation aux problématiques sociétales et écologiques, et une action de type « recherche-projet » en atelier.

Malgré l'absence de structuration claire de la mission de recherche de l'ESA, des activités de recherche existent, grâce à des initiatives individuelles d'enseignants investis dans la vie de l'établissement, qui débouchent sur des projets concrets et recueillent le soutien de la direction. L'école ne manque pas d'atouts sur ce plan : 50% des enseignants permanents sont docteurs, cinq sont HDR (un seul à temps complet), avec un nombre significatif de publications mentionnées dans le dossier d'autoévaluation. Cependant, la plupart de ces chercheurs sont impliqués ailleurs pour leur activité de recherche, ce qui nuit à l'affirmation d'une activité propre à l'établissement. Le nombre d'enseignants permanents de l'ESA ayant une activité de recherche au sein même de l'établissement reste donc très faible et l'inexistence de statut d'enseignant-chercheur, ou de cadre pour mener une activité de recherche, n'est pas incitatif. De surcroît, l'ESA n'a pas encore fait l'effort d'établir des liens avec les structures légitimes de la recherche, comme les écoles doctorales par exemple, même si cet objectif était affiché dans le contrat de l'établissement. Elle n'a pas davantage construit de partenariats officialisés avec des laboratoires externes, comme le confirme le RAE, bien que certains enseignants leur sont rattachés¹ et que l'établissement indique participer à la chaire partenariale labellisée en 2020 par le ministère de la Culture, « Nouvelles urbanités face aux risques naturels : des abris ouverts », rattachée à l'ENSA de Paris La Villette.

L'école a enfin récemment engagé des partenariats internationaux, notamment avec la *School of Architecture, Planning & Design (SAP+D)* au sein de l'université Mohammed-VI Polytechnique (cf. référence 3),

¹ Le contrat de l'établissement indique notamment que deux enseignantes-chercheuses de l'école, dont une HDR, sont rattachées au CRH-LAVUE (ENSA Paris Val-de-Seine) et que quatre enseignants-chercheurs de l'école mènent leur recherche au Gerphau (ENSA Paris la Villette).

sur lesquels elle pourra s'appuyer pour développer sa recherche, dès lors que ces partenariats auront acquis une certaine consistance dans ce domaine.

Maintenant que l'ESA bénéficie de nouveaux statuts, le comité lui recommande de définir enfin des orientations structurantes en matière de politique de la recherche. Au-delà des thématiques ou des projets qui pourront être affichés, ces orientations devraient lui permettre d'étudier la possibilité d'une reconnaissance des activités de recherche de ses enseignants dans leur contrat de travail, la mise en place d'un soutien administratif et financier à la recherche, ou encore la construction de liens formalisés avec les acteurs de la recherche de son territoire, avec lesquels elle a une certaine proximité institutionnelle (autres écoles d'architecture, ESTP, etc.).

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / Une politique de ressources et une politique de soutien à la recherche qui restent à construire

Au cours de la période de référence, d'après le RAE et les entretiens, l'ESA n'a pas réellement mis en place de politique de soutien à la recherche concernant les aspects administratif, logistique et financier. Un travail a néanmoins été mené au niveau des ressources humaines, et l'école a dernièrement privilégié des recrutements d'enseignants-chercheurs, parfois internationaux, avec pour objectif la revalorisation de la recherche dans leurs missions.

Consciente qu'il est important pour elle de combler ce manque, l'ESA souhaite mener, à l'avenir, un travail sur les modalités de soutien à la recherche, qui pourront par exemple concerner le soutien à des thématiques choisies, aux missions, l'accès à la documentation, ou encore la veille et les réponses aux appels à projets.

Pour parvenir à cet objectif, les nouveaux statuts de l'ESA ont défini la création d'un conseil pédagogique et de la recherche (CPR). Cette nouvelle instance de l'établissement sera mise en place en mai 2024. En attendant, la direction de l'ESA prévoit de travailler à la restructuration de la mission recherche de l'établissement à partir de février 2024, en lien avec la Direction des études et de la recherche, en commençant par la création d'une ligne budgétaire consacrée aux activités dans ce domaine.

Le comité constate d'ailleurs qu'en dépit du recrutement récent de la directrice pédagogique de la recherche, il manque dans l'organigramme de l'établissement une véritable direction de la recherche qui contribuerait à trouver des financements, à accompagner les enseignants-chercheurs dans les conventionnements, à suivre les doctorants et à rechercher des partenariats nationaux et internationaux.

Compte tenu du contexte lié à la mise en place des nouveaux statuts, le comité recommande à l'ESA de définir rapidement sa politique de ressources et de soutien aux activités de recherche, dès que sa stratégie dans ce domaine aura elle-même été formalisée. Elle pourra s'appuyer sur le nouveau CPR, ainsi que sur les enseignants-chercheurs de l'établissement, qui œuvrent déjà pour que leur activité de recherche soit reconnue.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

3 / Des pistes d'innovation sur la recherche-projet à explorer à défaut d'une politique d'innovation au sens strict

La rédaction très succincte du RAE au sujet de cette référence témoigne de la place tenue accordée à l'innovation dans la politique de l'établissement au cours de la période de référence et de l'absence d'indicateurs chiffrés pouvant en témoigner. Pourtant, plusieurs entretiens ont mis en lumière certaines pistes pour une politique d'innovation en cohérence avec la formation et qui pourraient également servir de source

d'inspiration pour définir une politique de la recherche autour de la recherche-projet ou de la recherche appliquée, domaines dans lesquels l'école présente des atouts potentiels¹.

La volonté de créer un pôle d'innovation pédagogique au sein de la direction des études et de la recherche, en lien avec la nouvelle CPR, ne saurait, pour le comité, se substituer à une démarche d'innovation fondée sur la pratique de la recherche qui, dans le cas de l'école, pourrait plus spécifiquement porter sur les pratiques professionnelles et les enjeux de la discipline architecturale aux prises avec la complexité des situations constructives. La posture innovante d'une *recherche-projet* permet en effet de mettre l'accent sur les compétences de synthèse de l'architecte, suggérées dans plusieurs entretiens, ce qui pourrait constituer un axe pertinent.

Les pistes de développement de l'innovation architecturale sont potentiellement contenues dans les trois verbes qui résument les domaines d'études du master : « réutiliser, territorialiser, expérimenter », ces termes ayant été identifiés comme des enjeux forts des nouvelles pratiques professionnelles. Or, ces thématiques que l'on retrouve très souvent à travers d'autres mots dans la recherche en architecture, ne sont pas des innovations en tant que telles. L'innovation se situerait plutôt à leur croisée : la déconstruction et le réemploi face aux ressources d'un territoire ; l'expérimentation de la rénovation énergétique du patrimoine existant ; la participation des citoyens à « l'auto-rénovation », impliquant qu'ils se mobilisent dans le recyclage des matériaux. **Autant de pistes suggérées lors des entretiens, qui justifieraient d'adopter une posture de recherche exploratoire, portée par le corps des enseignants-chercheurs et des enseignants praticiens de l'ESA, ce que le comité recommande de faire.**

Par ailleurs, malgré la richesse du milieu culturel parisien dont peut bénéficier l'école, l'autoévaluation n'aborde pas la place des savoirs architecturaux et de leur diffusion plus directe dans des espaces publics, tels que les musées et les centres d'art. Cette situation géographique exceptionnelle qui est celle de l'ESA n'est pas valorisée et n'implique pas suffisamment les étudiants, par ailleurs surchargés du travail et dont les emplois du temps ne permettent pas de mettre à profit des aménités culturelles qui pourraient être davantage exploitées dans l'environnement immédiat de l'école².

Le développement de projets communs avec la Fondation Cartier voisine étant encore assez limité, malgré l'ancienneté du partenariat, le comité recommande à l'établissement de valoriser davantage cet atout précieux, actuellement sous-exploité, pour développer une politique de diffusion des savoirs sur les pratiques de l'architecture en lien avec son positionnement et qui mobilise ses étudiants.

Dans la mesure où l'architecture se positionne comme une « science citoyenne », d'après le RAE et dès lors que l'on considère que la conception collaborative des projets architecturaux est le moteur d'une démarche scientifique participative, on mesure le potentiel que l'ESA pourrait exploiter en s'inscrivant dans un tel cadre par la participation des citoyens à la constitution de bases de données ou l'implication des étudiants et des enseignants dans la diffusion de connaissance sur l'architecture. L'exemple du projet de création d'un *Living Lab*, annoncé à l'occasion des entretiens, mérite d'être combiné à l'axe innovant sur la rénovation écologique du bâti. À cet égard, l'apport des partenaires institutionnels comme l'école Camondo et l'ESTP mériterait d'être croisé avec celui des acteurs de la formation continue, qui pourraient trouver là un chantier de type « école innovante », afin de conduire des expérimentations spatiales alliant recherche architecturale et recherche en design.

L'entrée par l'expérimentation est assurément, pour le comité, un potentiel qui permet d'aller « tester » diverses formes de projets architecturaux expérimentaux avec les acteurs de la société civile, en s'appuyant par ailleurs sur des demandes issues du terrain et formulées par des partenaires. Les partenariats en cours avec la ville de Paris et avec la Régie immobilière de la ville de Paris, ainsi qu'on l'a vu, sont assurément des pistes pour fonder une future démarche d'innovation architecturale.

Le réemploi de matériaux de construction est un autre moyen d'articuler l'innovation aux questions de cycle de vie des matériaux, de circularité de la matière et de tri efficace des déchets. La problématique de la rénovation architecturale consistant à construire avec et sur l'existant représente ainsi un secteur d'activités

¹ Dans le prolongement des pratiques de mise en situation professionnelle des étudiants par le projet sur site (cf. références 3 et 13), de nombreuses missions de recherche-action ont été menées dans le cadre des études de master. On citera, par exemple, les programmes d'aménagement urbain confiés par la ville de Chinon aux étudiants de master de l'ESA ou l'étude urbaine réalisée pour la ville de Bascons dans les Landes et dont les résultats ont été un outil d'aide à la décision efficace, d'après les élus du territoire.

² Le terme d'aménité est ici employé dans le sens des valeurs matérielles et immatérielles attachées à un territoire et qui contribuent à son attractivité. En dehors de l'offre culturelle considérable que représente la place parisienne dans son ensemble, le 14^{ème} arrondissement présente de nombreux atouts qui lui sont propres (Fondation Cartier, Institut Giacometti, cités historiques d'artistes telles que la Villa Alésia ou la Villa Seurat, salles de spectacles de la rue de la Gaité, Maison des pratiques artistiques amateurs, etc.) qui mériteraient d'être spécifiquement exploités.

très porteur pour l'établissement, notamment en recherche-innovation¹. L'ESA pourrait d'ailleurs mettre à profit la future rénovation-extension des bâtiments partagés avec l'école Camondo.

Sur la base de ces pistes à explorer, le comité recommande à l'établissement de capitaliser sur la dynamique du renouveau de son master et sur certains de ses partenariats privilégiés, qu'ils soient ou non académiques (cf. référence 3), pour dégager des pistes d'innovation à partir de la recherche par le projet, à la croisée des thématiques pédagogiques et scientifiques qu'il porte (réutiliser, expérimenter et territorialiser). Outre le support de l'atelier « hors les murs » qui pourrait assumer le rôle de chantier-école, la rénovation du bâti de l'ESA pourrait également constituer un terrain d'expérimentation innovant, ainsi qu'un chantier pilote exemplaire, grâce au développement d'un *Living Lab* permanent. En résumé, la stratégie de recherche-innovation de l'école gagnerait certainement à se construire comme une recherche-projet au plus près des enjeux de formation.

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

4 / Une politique de ressources et de soutien aux activités de transfert à définir

Cette référence n'a fait l'objet d'aucune analyse dans le rapport d'autoévaluation. On trouve quelques mentions aux ressources consacrées à l'innovation et à l'inscription de la science dans la société dans d'autres références et entretiens² avec la création, entre autres, d'une direction des études et de la recherche dont le poste a été pourvu en janvier 2023. Or, il apparaît que les missions actuelles de cette direction sont exclusivement dévolues à l'action pédagogique, ce qui constitue un point de fragilité, tant pour le soutien à la recherche que pour l'appui à l'innovation et à la diffusion des savoirs. À l'heure actuelle, l'ESA ne déploie ni moyens humains directs (en dehors du recrutement d'enseignants-chercheurs), ni moyens financiers, ni espaces sur site qui seraient dévolus à la recherche et à l'innovation.

Au regard de l'évolution des statuts et de la gouvernance de l'établissement, le comité recommande la création d'un pôle de la recherche distinct de la direction de la pédagogie, en lien direct avec l'AG, le CPR et la direction de l'école. Cette création pourrait donner lieu au recrutement d'un référent en charge du développement de projets de recherche partenariaux cohérents avec les nouvelles thématiques introduites en master.

Ledit référent pourrait également être sollicité pour des missions d'aide aux chercheurs de l'établissement dans le cadre de réponses collectives à des appels à projets internationaux avec les partenaires de l'école, ou pour le montage de projets de recherche en partenariat avec les laboratoires respectifs de ces mêmes chercheurs.

Enfin, la piste des chaires partenariales avec des entreprises du secteur du bâtiment et des travaux publics ou du secteur de la culture (par exemple, la Fondation Cartier), qui seraient constituées autour des projets pilotes, comme celui de travailler sur le bâti existant lors de rénovation écologique, permettrait aussi de prévoir des financements de thèse, notamment en Cifre.

¹ Notes d'entretiens.

² Notes d'entretiens.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Un accompagnement des initiatives individuelles de recherche par la direction de l'établissement, en particulier grâce à la création récente d'une direction des études et de la recherche ;
- Un corps professoral qui inclut une part significative d'enseignants-chercheurs et de docteurs, ce qui constitue un potentiel important pour le développement d'une activité propre de recherche-innovation au sein de l'école ;
- Une politique de recrutement des enseignants désormais mieux ciblée pour alimenter la recherche de l'établissement ;
- Une vision politique de la recherche, qui s'articule avec le projet d'établissement (positionnement sur les transitions, importance de la recherche-projet).

b) Faiblesses

- Malgré les engagements pris dans le contrat de l'établissement, une absence d'initiatives concrètes ayant conduit à la création de lien entre l'école et les structures légitimes de la recherche (écoles doctorales, unités de recherche labellisées) ;
- Absence de réalisations tangibles en recherche au cours de la période évaluée, la production des enseignants-chercheurs de l'école relevant davantage de leur inscription dans des unités de recherche relevant des écoles d'architecture publiques ;
- Absence d'une politique de la recherche réellement structurée, ce qui se traduit également par l'absence de budget et d'espaces alloués à la recherche et par le non-déploiement, au sein de la direction des études et de la recherche, d'un volant d'activité spécifique à la recherche.

c) Recommandations

- Adopter une vraie stratégie de recherche, incluant un positionnement clair sur le type de recherche que l'école aimerait privilégier et une feuille de route sur la manière d'attacher à l'établissement des enseignants-chercheurs dont l'activité scientifique s'effectuerait au sein de l'ESA ;
- Désigner un ou plusieurs référents pour la recherche au sein de l'établissement, comme cela a été fait pour le volet « formation », afin de structurer plus efficacement l'appui à la recherche ;
- Prendre appui sur des chaires partenariales pour développer ses activités de recherche et d'innovation ;
- S'appuyer sur les partenariats internationaux existants ou en cours de déploiement pour installer une activité de recherche structurée.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une politique de formation très ouverte sur les pédagogies professionnalisantes et les nouveaux enjeux sociétaux

L'ESA a articulé sa politique de formation, au cours de la période évaluée, aux deux enjeux sociétaux incontournables à toute formation d'architecte : la transition écologique et la transition numérique, l'une et l'autre accompagnées par une volonté d'expérimentation sur le terrain. Ce positionnement n'est pas en soi une marque de fabrique de l'ESA, dans la mesure où il est revendiqué par toutes les écoles d'architecture. Il se traduit toutefois à l'ESA de manière singulière, les particularités de son statut lui conférant une certaine agilité de fonctionnement, qui lui permet de lancer des expérimentations intéressantes, en partenariat avec des institutions académiques ou avec des collectivités territoriales¹.

La transition écologique est plus largement intégrée dans la grille pédagogique en 2^e cycle (avec les trois thématiques déjà citées : expérimenter, réutiliser et territorialiser). L'autoévaluation porte sur la transition numérique dans la pédagogie un avis plus critique², que le comité partage avec l'établissement et qui se matérialise également par une perte de créativité due à l'outil numérique, celle-ci venant contrarier la volonté de l'école de continuer à tisser des liens forts entre les métiers de l'architecture et les outils offerts par la transition digitale.

À ce constat sur les limites du numérique dans la stratégie de formation s'ajoutent quelques lacunes dans l'adossement de la formation à la recherche. Si certains progrès ont été faits (cf. référence 9), la politique de formation à la recherche reste insuffisamment affirmée et n'oriente pas assez les choix stratégiques de l'ESA, alors que la recherche par le projet (*design by project*) pourrait apporter de nombreuses réponses aux faiblesses décelées par l'autoévaluation, que ce soit en termes de transversalité pédagogique, d'utilisation positive de l'outil numérique ou encore de développement d'une pédagogie expérimentale présente et active, le tout dans le cadre d'un renforcement des liens avec la société et avec le monde professionnel.

Ce manque de fermeté dans l'adossement à la recherche se retrouve dans les attermoissements qui ont précédé l'évolution du 2^e cycle. Celui-ci avait fait l'objet d'une refonte autour de trois thématiques transdisciplinaires : « Architecture urbaine – approche environnementale du projet urbain », « La Fabrique Collective » et « Habiter l'Anthropocène », qui devaient permettre de déboucher sur la création d'une formation du 2^e cycle consacrée à la recherche, comme l'école s'y était engagé dans son contrat. Or, *in fine*, une seule thématique, la première, ayant été maintenue, la dynamique d'ensemble a été brisée. Par la suite, trois domaines d'études ont été à nouveau formalisés³ pour le 2^e cycle qui a ouvert à la rentrée 2023.

Si la réinscription des enseignements de projet dans un cadre théorique est à saluer, le comité ne peut que recommander à l'école de clarifier et de conforter ses choix d'adossement de la formation à la recherche, et d'ouvrir ainsi, de façon plus nette, aux problématiques de la recherche par le projet, ce qui lui permettrait de remédier à certaines faiblesses de son offre pédagogique.

Au-delà des apprentissages théoriques répartis dans les différents domaines transversaux, l'écologie est bien présente dans les pédagogies expérimentales. Ces dernières sont les mieux à même d'introduire la transversalité et l'approche systémique propres à l'écologie, au sein de cette discipline qu'est l'architecture. L'accent est mis sur des formes d'enseignement pragmatiques, à l'instar des ateliers « hors les murs » qui placent l'expérimentation constructive (prototypes, échelle 1) et l'expérimentation sociale au cœur des

¹ Pour rappel, au cours de la période évaluée, l'ESA a par exemple fait travailler ses étudiants en immersion sur un ensemble de 150 logements en reconversion dans le XIV^e arrondissement ou bien encore à un programme d'habitations agro-touristiques légères sur le site de Tallone en Corse avec l'Université Pascal Paoli Corse. Certains de ces travaux ont une authentique dimension de recherche-action ou d'expertise (cf. référence 11).

² Articulation insuffisante entre apprentissage du dessin/représentation graphique et apprentissage numérique, alors que l'étudiant doit apprendre non seulement à maîtriser, mais aussi à choisir ses outils pour mener les différentes étapes de conception et de communication du projet ; veille insuffisante (due en partie aux confinements) sur l'évolution, toujours très rapide, de l'impact de la numérisation appliquée à l'architecture.

³ Expérimenter, réutiliser et territorialiser.

apprentissages. Le **comité recommande à l'établissement de poursuivre dans cette voie, voire d'accentuer ce type d'approche**. S'agissant de l'atelier du projet, autant en 1^{er} qu'en 2^e cycle, ces préoccupations liées à l'écologie manquent toutefois de lisibilité et de hiérarchie.

Ainsi, une approche par compétences de l'écologie en architecture serait l'occasion d'articuler de manière plus lisible et plus efficiente la pluridisciplinarité propre aux notions que porte l'écologie, à chacune des étapes et des échelles du projet, en renforçant les déclinaisons proposées aux étudiants autour des trois colorations thématiques que porte le 2^e cycle, ce que le comité ne peut qu'encourager.

2 / Une ouverture et une renommée internationales effectives

L'ESA est reconnue pour les liens qu'elle a construits et renforcés à l'international, depuis plusieurs années, tant au niveau de son corps enseignant (titulaires, contractuels et professeurs invités) que d'une partie de sa communauté étudiante, dont une proportion importante ne provient pas de l'hexagone (31 %). Le comité considère que cette réputation est en phase avec les tournants amorcés ces dernières années pour diversifier l'offre et les métiers de l'architecture : orientations en urbanisme et en paysage dans le cadre de la 3^e année et du 1^{er} cycle et de la 1^{re} année du 2^e cycle, préoccupations écologiques renforcées, ouverture des champs de l'expérimentation, récusation du modèle de diffusion des savoirs architecturaux *from the West to the Rest*.

L'ouverture internationale de l'ESA se traduit tout particulièrement par le semestre international qui est en fait une semaine de projet¹ à l'étranger pour tous (en 3^e année du 1^{er} cycle, semestre 2), ce qui distingue l'ESA des autres écoles d'architecture, qui proposent plutôt un travail sur site à l'étranger, à partir du 2^e cycle. Ce dispositif est encore trop récent pour que le comité puisse en apprécier toute la pertinence. En outre, par sa durée limitée, il s'apparente davantage à un atelier de formation qu'à une expérience internationale effective. La transversalité avec les cours théoriques, ainsi que la réciprocité avec les écoles accueillant durant une semaine les étudiants de l'ESA, ne sont pas non plus avérées, d'après les entretiens menés lors de la visite. **Le comité recommande donc de renforcer ce dispositif du semestre international en dégagant des périodes communes aux deux institutions afin d'aboutir à une plus grande réciprocité des échanges en termes de mobilité des étudiants et des enseignants, le semestre se clôturant par un jury commun aux deux institutions. Il recommande également d'inscrire ce semestre dans les dispositifs d'échanges propres au programme Erasmus.**

La politique de mobilité de l'ESA est en cours de refonte, avec la mise en œuvre en 2023 du projet ECHE – *European Charter for Higher Education – 2021-2027*, la labellisation ayant été perdue entre 2021 et 2023, suite à l'oubli de renouvellement de la candidature de l'école auprès de l'agence Erasmus². Ce renouvellement devrait enfin permettre d'augmenter les possibilités de mobilités financées, qui s'établissaient au cours de la période évaluée à quatre semestres d'échanges sur la base des conventions bilatérales existantes et du financement de bourses étudiantes (attribuées par l'école sur ses fonds propres), fixé à 750 € par étudiant en mobilité sortante.

Malgré le faible dimensionnement du dispositif d'incitation aux mobilités internationales, l'ESA enregistre un niveau des mobilités entrante et sortante non négligeable au regard de la taille de l'établissement, les deux promotions de l'année 2022 ayant connu, par exemple, une quarantaine d'étudiants en mobilité sortante contre une vingtaine en mobilité entrante.

L'organisation de deux rentrées par an constitue un atout indéniable pour l'ESA, qui conforte son projet pédagogique. Ce rythme particulier explique le niveau important des inscriptions d'étudiants internationaux, une rentrée au milieu de l'année universitaire leur permettant de parfaire leur dossier d'admission avant de se porter candidats, et inclut, comme dans une période de césure, des périodes généreuses de stage, tant en France qu'à l'étranger.

Le comité recommande à l'école de veiller au maintien de son ouverture internationale et de s'assurer que son inscription dans Parcoursup ne se fasse pas au détriment de ce qui fait aujourd'hui son attractivité.

¹ Le semestre international, d'une semaine, consiste en une recherche urbaine et un projet architectural portant sur des sites urbains en transformation. Il sert de support à des workshops partagés avec des étudiants et des enseignants de l'établissement d'accueil, avec présentation devant des jurys internationaux. Les établissements concernés par ces partenariats au cours de la période de référence ont été les écoles de Coimbra, Cagliari, Prague et Ségovie. Les échanges avec Graz et Venise ont dû être annulés à cause du Covid et de ses suites.

² Annexe 30 : Application form ERASMUS ECHE certificate _ 15 avril 2021.

3 / Une offre de formation très orientée vers la professionnalisation

Le partenariat entre l'ESA et l'ESTP est à l'origine de la création de deux doubles formations (architecte-ingénieur et ingénieur-architecte), ainsi que d'un bachelor ARC (architecture-construction), cohérents avec l'ambition de préparer les étudiants à des parcours de formation plus diversifiés. Ces doubles cursus devraient avoir à terme un effet de levier plus important sur l'introduction de coopérations professionnelles entre architectes et ingénieurs au sein des ateliers de projets, ce qui devrait permettre de renforcer la stratégie professionnalisante de l'ESA. Toutefois, la mise en œuvre des doubles cursus a révélé des déséquilibres importants dans les flux d'inscription et de diplomation : depuis 2015, le cursus d'architecte-ingénieur a accueilli 100 étudiants contre 58 pour la filière d'ingénieur-architecte. En sens inverse, les deux établissements ont diplômé 14 ingénieurs-architectes pour un seul architecte-ingénieur. **Le comité recommande donc à l'ESA de veiller au rééquilibrage entre les cursus d'ingénieur-architecte et d'architecte-ingénieur, tant au niveau des effectifs inscrits que du nombre d'étudiants diplômés. L'instauration d'une culture des sciences de l'ingénieur au sein de l'école (parcours ingénierie, bi-cursus), que le comité recommande de promouvoir, serait certainement de nature à faciliter une réussite plus progressive des étudiants en architecture à ce double diplôme.**

Le renouvellement des statuts, la nouvelle direction de l'ESA, les nouveaux engagements et la mise en place d'un CPR constituent des signaux forts qui permettront à l'ESA de se donner les moyens nécessaires au renouvellement de sa stratégie en matière d'offre de formation.

Le comité recommande à l'ESA de renforcer tout particulièrement son partenariat avec l'ESTP, d'intégrer les élèves ingénieurs aux cursus initiaux dès le 1^{er} cycle et d'orienter plus spécifiquement les thématiques du 2^e cycle vers des croisements disciplinaires (architecture et ingénierie, architecture et design, etc.) intéressant toutes les écoles partenaires (ESTP, Camondo, etc.), en vue de pousser plus avant l'hybridation des formations, signe distinctif de l'établissement.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

4 / Des dispositifs pédagogiques visant la transversalité qui restent fragiles

L'autoévaluation relève une série de points de fragilité au regard des objectifs pédagogiques poursuivis : augmentation des effectifs, suppression de certains enseignements, ou encore discontinuité dans l'apprentissage d'une année sur l'autre, ce qui est le signe d'une organisation pédagogique qui ne répond aux attendus de l'approche programme. L'approche par compétences n'est pas davantage développée au sein des formations, à l'exception du bachelor ARC en partenariat avec l'ESTP, ce que reconnaît d'ailleurs le RAE, le chantier de son déploiement étant prévu pour l'année 2025, s'agissant du deuxième cycle de formation par exemple. L'école essaye de remédier à ces points de fragilité, avec la collaboration du collègue enseignant et des étudiants, par une refonte des ateliers de projet, par le développement de la pédagogie « hors les murs » et par la mise en place de programmes réalistes, qui sont accompagnés sur site par des maîtres d'ouvrage et des acteurs de terrain. **Le comité d'évaluation recommande à l'ESA de veiller scrupuleusement à la correction des fragilités constatées dans construction de l'organisation pédagogique, en s'appuyant notamment sur une approche programme et sur une approche par compétences réfléchies et structurées pour chacun des cycles de formation.**

L'analyse du plan de cours¹, tant en 1^{er} qu'en 2^e cycle, relève de cinq domaines transversaux : architecture, représentations, techniques, paysage et urbanisme, histoire et théorie. Pour établir cette nouvelle grille, des cours importants comme l'histoire de l'architecture, l'histoire de l'art, l'anthropologie de l'espace, le cours intitulé « Regards critiques » ont été retirés du nouveau plan de cours pour être répartis dans l'ensemble des domaines². Le projet d'architecture est ainsi renforcé pour devenir le cœur de l'enseignement, rassemblant autour du projet une série d'acteurs complémentaires et diversifiés tels que des enseignants en construction, des plasticiens, des chercheurs, des géographes, des architectes-ingénieurs. La diversité des intervenants rend toutefois la coordination difficile, notamment en premier cycle. **Le comité recommande de bien identifier les**

¹ Tableau 2_contenus et objectifs de chaque enseignement.

² Notes d'entretiens.

transversalités nécessaires à l'enseignement du projet d'architecture grâce à une coordination pédagogique qui n'a pas encore été mise en place.

En 2^e cycle, la transversalité est mieux organisée par l'intermédiaire d'une offre plus claire, car structurée autour des trois filières citées plus haut et d'un projet de fin d'études (PFE) convenablement encadré. Les trois filières correspondent à la nouvelle maquette pédagogique mise en place récemment par la direction, notamment pour aborder les problématiques liées à la transition écologique sous des prismes différents. Ces filières bénéficient également d'un encadrement pédagogique approprié et diversifié afin de répondre aux objectifs de professionnalisation.

Le PFE proposé en M2S1 bénéficie d'un bon niveau d'encadrement, qui permet de ne pas laisser l'étudiant isolé face à la complexité de cet exercice. Celui-ci s'inscrit très justement dans une des trois filières et est suivi par un enseignant-chercheur de la filière et par un enseignant d'un autre domaine. La construction traverse l'ensemble des PFE de manière à uniformiser les finalités poursuivies par les projets.

Le comité n'a pas pu estimer l'apport essentiel de l'organisation de *workshops*, de conférences et de séminaires comme levier de renforcement des transversalités.

Pour garantir l'atteinte, des objectifs de la maquette pédagogique de l'ESA, des étudiants-tuteurs contractualisés et rémunérés sont prévus pour encadrer le projet auprès des enseignants ressources, mais aucun élément n'a été donné quant aux profils, aux méthodes d'évaluations à mettre en place et aux compétences recherchées.

L'ESA décrit à juste titre tout l'intérêt stratégique qu'elle aurait à développer davantage la formation professionnelle diplômante (FPD) présente depuis 2013¹. Elle objective également l'originalité de cette formation qui compte une cinquantaine d'étudiants tous niveaux confondus, très ouverte à d'autres profils que ceux des collaborateurs d'architectes (professionnels de la construction, de l'ingénierie, de la maîtrise d'ouvrage), ouverture que le comité tient à saluer et à encourager, car elle correspond au positionnement de l'école et contribue à son attractivité. Si la maquette pédagogique de cette formation est bien décrite, il est difficile de comprendre la transversalité de la formation et la complémentarité exacte avec le cursus du 1^{er} et du 2^e cycles débouchant sur le diplôme d'architecte. L'ESA ne donne pas non plus beaucoup de précisions sur la trajectoire de diplomation et d'évolution de carrière des stagiaires accueillis. C'est un point qu'il conviendrait de préciser.

Le comité recommande à l'ESA une coordination pédagogique interne plus forte afin de garantir la transdisciplinarité et la transversalité des enseignements, de corriger les points de fragilité constatés et d'établir les relais indispensables entre le futur CPR et les enseignants. Il recommande également de suivre plus précisément le devenir de ses étudiants passés par la formation professionnelle diplômante (FPD).

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

5 / Un établissement à l'attractivité et au rayonnement satisfaisants, qu'il devra veiller à maintenir face aux pressions concurrentielles

L'ESA a poursuivi une politique de communication efficace grâce à son réseau d'*alumni*, politique elle-même relayée par les étudiants de l'école à travers les réseaux sociaux.

Le RAE indique une évolution du profil des primo-entrants depuis l'utilisation de la plateforme Parcoursup, sans en préciser les contours. Les 1 216 dossiers déposés sur Parcoursup en 2022 se sont conclus par 805 dossiers validés, dont 460 acceptés pour un maximum de 100 étudiants retenus par un comité d'enseignants de l'ESA dont les critères de sélection se sont fondés sur les bulletins de notes scolaires et sur la lettre de motivation des candidats, puis sur un entretien de motivation pour l'admissibilité. L'attractivité de l'ESA est similaire à celle que connaissent les autres écoles d'architecture de la place parisienne en termes de taux de remplissage, le niveau de la demande étant néanmoins inférieur. La comparaison présente toutefois des limites puisque les frais de scolarité sont élevés, ce qui influe nécessairement sur les critères de choix des candidats. Les données

¹ L'établissement indique dans son RAE accueillir une cinquantaine d'étudiants relevant de la FPD sur l'ensemble du cursus, dont 25 % d'étudiants internationaux. Le site internet de l'école indique que le montant des frais de scolarité est de 5000 € par semestre ce qui, pour le nombre de stagiaires accueillis, situe les recettes dégagées par l'école aux alentours de 500 k€ par an.

publiques issues de Parcoursup montrent d'ailleurs que le public accueilli diffère sensiblement, l'ESA, si on la compare aux autres écoles du même type, inscrivant moins de néo-bacheliers ayant une mention « très bien » au baccalauréat (5 %), davantage de lycéens provenant de la région Île-de-France (55 %) et très peu de boursiers (3 %)¹.

Pour les inscriptions hors Parcoursup², 60 dossiers ont été déposés et seulement 20 ont été retenus par le même comité d'enseignants dont les critères de sélection diffèrent (bulletin de notes et lettre de motivation, comme pour la première voie d'accès, mais aussi portfolio et CV). Le comité n'a pas eu d'explication sur les motivations qui fondent les différences observées dans la composition des dossiers, selon les voies de recrutement.

L'objectif de l'ESA étant de renforcer son positionnement international, il y a lieu de s'interroger sur cette politique de recrutement (110 étudiants sont admis par Parcoursup et 20 hors Parcoursup) qui ne facilite pas l'ouverture internationale, l'écart se justifiant essentiellement, d'après le RAE, par l'exigence, de la part du MESR, d'un recrutement marginal hors Parcoursup. En effet, au regard de la charte de Parcoursup, il n'y a pas lieu de recruter certains étudiants originaires d'autres formations ou de Cordées de la réussite en dehors de cette voie d'accès, ce qui devrait mécaniquement laisser plus de marge pour un recrutement renforcé à l'international.

L'inscription de l'ESA sur Parcoursup depuis 2019 a eu par ailleurs pour conséquence de gommer les différences entre les ENSA et l'ESA, et de faire évoluer la place de cette dernière sur la carte des formations initiales d'architecture (public / privé) en en faisant un établissement ayant les mêmes modalités de recrutement que les autres. **Si ce changement a permis d'augmenter significativement la visibilité de l'ESA auprès des lycéens, le comité recommande toutefois à l'établissement de définir une politique de recrutement qui le positionne mieux auprès des différents publics cibles qu'il vise, ce qui suppose de redéfinir l'équilibre recherché entre recrutement local, recrutement national et recrutement international tout au long du cursus.**

En ce qui concerne l'admission en 2^e cycle, compte tenu de légères déperditions d'étudiants entre le premier cycle et le deuxième, certains diplômés du grade de licence s'orientant vers d'autres formations du 2^e cycle, l'ESA aurait intérêt à renforcer les spécificités de son grade de master, de manière à attirer un public en provenance d'autres écoles d'architecture. La diminution significative des étudiants en double cursus d'ingénieurs-architectes à l'entrée du 2^e cycle mériterait également d'être corrigée en incluant dans la formation un module à dominante constructive mieux articulé avec les autres enseignements constituant l'offre pédagogique destinée aux mastérants.

La présence des *alumni* au sein de l'ESA et leur attachement à l'école ont fait depuis longtemps sa réputation. Or, la crise interne qu'a connue l'établissement et l'adoption des nouveaux statuts ont conduit à repositionner les *alumni* et notamment la SADESA au sein de la gouvernance, au risque d'un relatif affaiblissement de la relation institutionnelle préexistante. Dans ce contexte particulier, **le comité recommande à l'école de redéfinir les modalités d'association des *alumni* à sa politique de formation afin qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle dans l'accompagnement des étudiants vers l'insertion professionnelle**, au sortir du 2^e cycle.

Le RAE et la visite n'ont pas permis de préciser les moyens à déployer pour retrouver cette saine collaboration, ni dans quelle mesure les architectes diplômés de l'école pourraient prendre une part plus active dans la formation (*workshops*, conférences). Il revient donc à l'école de mener rapidement une réflexion sur ce point crucial pour son attractivité et son rayonnement.

Enfin, l'autoévaluation et la visite n'ont pas permis d'objectiver le niveau de réussite des étudiants dans leur parcours de formation au sein de l'école, ce qui est regrettable. Le niveau de l'insertion professionnelle est quant à lui évoqué dans le RAE, mais surtout documenté par les résultats de l'enquête de la conférence des grandes écoles menée depuis 2020. Celle-ci apporte de nombreuses précisions sur le parcours d'insertion des étudiants. Le taux d'emploi net (hors poursuite d'études) était ainsi tout à fait satisfaisant (90 % d'insertion en 2022), mais avec certaines nuances : le taux de réponse reste modeste (15 % en 2020, 31 % en 2021, 41 % en 2022), même s'il progresse, et la part des emplois cadres, ainsi que les rémunérations, sont peu élevées pour un diplôme de niveau bac + 5 (respectivement 45 % et 32 000 € de revenus médians).

¹ En 2022, 5 % des néo-bacheliers accueillis par l'ESA avaient une mention « très bien », ce taux s'étalant de 18 % à l'ENSA Paris la Villette à 70 % à l'ENSA Paris Malaquais. L'ESA accueillait également 55 % de néo-bacheliers issus de la Région Île-de-France (comme l'ENSA Paris la Villette), contre une fourchette de 45 à 48 % pour les autres ENSA parisiennes, au recrutement plus national. Le taux de boursiers pour ces mêmes néo-bacheliers s'établissait à 3 %, le pourcentage se situant entre 14 % (ENSA Paris Belleville) et 30 % (ENSA PLV) pour les autres écoles d'architecture parisiennes.

² Les 20 étudiants hors Parcoursup peuvent venir d'une autre formation, d'une cordée de la réussite, ou bien être des étudiants déjà diplômés à l'étranger.

Le comité recommande à l'ESA de construire une véritable stratégie de recrutement de ses étudiants qui équilibre les différents profils recherchés et qui permette de maintenir son attractivité, grâce à la spécification de ses formations et à la redéfinition du lien qu'elle a tissé avec la communauté professionnelle de ses diplômés (*alumni*). Il recommande également de faire du suivi de la réussite un objectif prioritaire et de veiller à l'amélioration du niveau de réponse aux enquêtes d'insertion professionnelle, afin de pouvoir en tirer pleinement tous les enseignements.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

6 / Mise en place progressive d'une politique ciblée de recrutements, en appui de l'offre de formation

La nouvelle gouvernance a souhaité mettre fin au recrutement direct des enseignants et a lancé, à partir de janvier 2023, une procédure par appel à candidatures, plus en phase avec son ambition de rapprocher ses statuts de ceux qui prévalent dans les établissements de l'enseignement supérieur public. Cette nouvelle procédure a permis d'élargir le corps professoral, grâce à une diversification des profils. En effet, l'orientation des appels à candidatures a bien été dictée par la maquette pédagogique de l'ESA, avec comme dominantes la transition écologique, la maîtrise des outils numériques, la culture constructive et le ciblage du recrutement sur des profils d'enseignant-chercheur.

La politique de recrutement désormais plus transparente est, du point de vue du comité, un facteur favorable à la multidisciplinarité dans laquelle l'école souhaite s'inscrire, ainsi qu'un moyen de garantir son orientation professionnalisante. Elle donne aussi la possibilité de mieux inclure le domaine de la recherche, vital si l'ESA veut pouvoir soutenir la comparaison avec les écoles d'architecture publiques et avec les universités. **Sur ce point, le comité recommande à l'ESA de se doter progressivement d'un vivier d'enseignants-chercheurs qui lui soit propre, afin de pouvoir accompagner sa propre politique de recherche et articuler formation et recherche en fonction des grandes thématiques (les transitions), qu'elle a choisies comme socle de son positionnement.**

7 / Un processus d'évaluation des enseignements encore à construire

La nouvelle direction, après avoir constaté que l'amélioration continue de l'offre de formation n'était pas assez pilotée, a procédé au recrutement d'une personne en charge de la direction des études et de la recherche et redéfini les fonctions de référents pédagogiques, notamment pour les doubles diplômés et pour la HMONP. Il est d'ailleurs regrettable que l'autoévaluation n'aborde pas la place de la HMONP dans l'offre de formation et ne fasse qu'évoquer les perspectives de sa refonte sans en objectiver les raisons alors que ce cursus, même s'il n'est pas une formation initiale, s'intègre pleinement dans l'offre de formation que porte l'école.

Sur cette base, la nouvelle direction des études a défini des mesures d'évaluation interne et d'amélioration continue des formations. Le processus qui se met en place depuis 2023 prévoit, entre autres, une évaluation des enseignements par les étudiants, une prise en compte des résultats de cette évaluation lors de l'entretien pédagogique annuel que la direction conduit avec chaque enseignant, ce qui permet à l'école d'accompagner le développement professionnel des enseignants et de renforcer son implication dans la gestion de leur carrière.

Le comité regrette toutefois que le RAE et la visite n'aient apporté que peu de précisions sur les modalités exactes d'évaluation des enseignements par les étudiants¹, alors que ce processus a un effet sur la gestion de carrière des enseignants. Par ailleurs, ces outils d'évaluation ne sont pas encore suffisamment mûrs pour garantir l'individualisation des avis, l'anonymat des étudiants et la qualité du taux de réponse qui autoriseraient la prise en compte des résultats.

¹ Synthèse de la participation des étudiants à l'évaluation des enseignements de 2017 à 2021, fournie par l'établissement et qui se limite à une compilation des taux de réponses.

Le comité recommande donc à l'établissement de concevoir avec plus de précision les attendus de ce nouveau dispositif d'évaluation interne et d'en clarifier les buts selon qu'il sert l'amélioration des formations ou qu'il contribue à la gestion des carrières et au développement professionnel des enseignants. Il conviendra que l'école précise les modalités et les conditions de leur articulation exacte.

8 / Un pilotage des coûts de formation à partager au sein de l'établissement

Depuis 2022, le secrétariat général et l'équipe administrative s'appuient sur une comptabilité analytique qui leur permet de connaître les coûts de formation (2 245 € par élève en 1^{er} et 2^e cycles, soit 45 % des frais de scolarité) et d'engager l'école dans une trajectoire de maîtrise et de stabilisation de ces coûts, tout en tenant compte de certains impératifs (respect de la convention collective de l'enseignement privé, maintien du niveau actuel des frais de scolarité).

Le comité salue cet effort de pilotage des coûts de formation abouti et efficient. Il recommande en revanche à l'établissement de rester attentif à ce que cette modalité de pilotage tienne bien compte des objectifs que l'école poursuit en termes de contenu de formation et de respect de ses obligations contractuelles envers ses enseignants. À cet égard, il invite l'ESA à constituer un groupe de pilotage qui, en lien avec les instances de l'établissement, lui permette de garantir le partage en son sein des informations sur les résultats obtenus et sur les enjeux à prendre en compte.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

9 / Une vie étudiante et une vie de campus en cours de transformation

L'analyse du RAE et de ses annexes et notamment les entretiens ont permis de confirmer la très grande implication des étudiants dans la vie de l'école, avec ses onze associations qui réunissent plus d'une centaine d'élèves répartis sur l'ensemble des promotions. Cette vie associative est un ferment de solidarité et de construction du lien social, la gestion du bar par BarESA en étant l'illustration. L'engagement associatif est d'ailleurs valorisé par des ECTS libres ou par des contrats étudiants mis à disposition des associations, telles que la CoopESA¹, le LabESA² ou la RepESA³ qui délivrent un certain nombre de services intéressant directement la formation et la scolarité des étudiants. **Le comité tient ici à saluer ce bon niveau de reconnaissance de l'engagement étudiant et l'utilité d'un tel dispositif.**

L'exercice de ces missions d'intérêt général par les associations des étudiants a été particulièrement révélateur du besoin d'espaces utiles au sein de l'école. Les travaux entrepris pour restructurer les locaux devraient combler ce manque et favoriser les activités en présentiel, jusqu'à maintenant contraintes. Ainsi, des ateliers de reprographie et des espaces de travail ont été mis à la disposition des étudiants par le secrétariat général, à l'initiative de la nouvelle direction. Cette initiative est jugée très positivement par le comité.

Le dialogue fructueux entre les étudiants et la direction sur ce point témoigne de la forte volonté de tous de créer un cadre d'étude adapté. Depuis la rentrée 2022, un budget consacré à la vie associative a par ailleurs été mis en place : il vient compléter le budget de la CVEC attribué aux activités culturelles et sportives.

Sur la base de ces avancées, le comité recommande à l'école de prolonger les initiatives qui ont été prises en développant des formations qui seraient proposées aux responsables associatifs, afin de les aider à mieux exercer leurs fonctions, notamment en matière de gestion administrative et financière de leurs structures.

La vie étudiante de l'ESA est marquée aussi par les liens forts qui existent avec l'association des anciens élèves, la SADESA, créée dès l'origine de l'établissement. Si ce réseau d'anciens a longtemps constitué un des piliers

¹ « Coopérative matériaux de l'ESA » a été créée pour subvenir aux besoins des étudiants en matériaux divers et proposer des prix plus attractifs que ceux pratiqués en magasin. Source : site internet de l'ESA.

² Le LabESA est la fabrique numérique de l'ESA. Elle est équipée de machines pour la réalisation de maquettes et de prototypes à partir de fichiers numériques. Source : site internet de l'ESA.

³ Le service de reprographie de l'ESA. Source : site internet de l'ESA.

de l'ESA, il est aujourd'hui contesté, certains enseignants le jugeant trop intrusif dans la vie de l'école. Il représente néanmoins un vaste réseau en France et à l'étranger, qui peut apporter un soutien non négligeable aux étudiants et aux diplômés de l'ESA, en facilitant l'obtention de stages ou la mise en situation professionnelle. **Le comité recommande de maintenir un lien fort avec le réseau des anciens élèves qui a manifesté continûment son attachement à l'établissement, même s'il conviendra de préciser les modalités de sa participation à la vie de l'ESA, dans le cadre des nouveaux statuts.**

Sur la base du RAE et des entretiens menés au cours de la visite, le comité n'a pas pu identifier avec suffisamment de clarté la place qu'occuperont les étudiants au sein des nouvelles instances de l'école, leur rôle n'ayant pas été suffisamment explicité à l'occasion de la réforme des statuts. Ce point est d'autant plus important que leur poids au sein du nouveau CA à mettre en place est plus limité que celui qu'ils avaient jusqu'en 2021, au sein l'assemblée générale et du CA. **Le comité recommande à la nouvelle administration de l'école d'être claire sur la représentation et le rôle attendu des étudiants au sein des nouvelles instances et de communiquer largement à ce sujet, afin de garantir le niveau de transparence souhaité par les étudiants sur leur place effective au sein de la gouvernance.**

L'ESA a entamé un véritable travail de suivi personnalisé des étudiants, dont les effets positifs sont notables. Cependant, certains des nouveaux dispositifs qui permettent ce suivi personnalisé, tel que la cellule d'aide ou le service de santé construite en partenariat avec la médecine universitaire de Paris-Cité, sont encore méconnus de nombreux étudiants. **Le comité recommande à l'école de déployer une communication ciblée auprès des étudiants afin de mieux faire connaître les modalités d'accompagnement et de suivi personnalisé dont ils peuvent bénéficier.**

De même, pour les étudiants internationaux en mobilité dans le cadre de séjours d'études, un accompagnement, par exemple en matière d'accès au logement, ainsi qu'un suivi de leur parcours à l'ESA, seraient nécessaires. **Cette recommandation vise aussi à mieux valoriser leurs expériences et, par cette amélioration de la qualité de l'accueil, à contribuer au rayonnement de l'école dont une des raisons d'être réside précisément dans son ouverture internationale poussée.**

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Une restructuration réussie de l'offre de formation en 2^e cycle autour des transitions (écologique et numérique), grâce à une organisation pertinente en trois domaines d'études : expérimenter, réutiliser, territorialiser ;
- Une offre de formation élargie et plus diversifiée, grâce au bachelor ARC et aux doubles diplômes architecte-ingénieur (AI) et ingénieur-architecte (IA), en partenariat avec l'ESTP ;
- Une place importante donnée par l'école à la vie étudiante, notamment grâce au soutien que l'établissement apporte aux nombreuses associations d'étudiants ;
- Des enseignants motivés qui adhèrent au projet de formation que porte l'école ;
- Une formation à la culture constructive qui lie, de manière pertinente, les sciences et techniques à la construction, tant au niveau de la formation que des stages proposés aux étudiants ;
- Une formation continue diplômante structurée et profitable à l'établissement, grâce aux ressources propres qu'elle apporte.

b) Faiblesses

- Un déploiement de l'approche par compétences qui est annoncé, mais qui n'est pas encore visible dans les maquettes de formation ;
- Un adossement des formations à la recherche, notamment en 2^e cycle, qui s'inscrit insuffisamment dans l'organisation pédagogique de la formation, du fait de l'absence d'une équipe de recherche identifiée ;
- Un manque de coordination interne pour mettre en place la progressivité de la formation en 1^{er} cycle ;
- Une absence de supports d'emploi consacrés à la gestion des échanges internationaux au sein du service de la pédagogie, ce qui empêche de profiter des retours d'expérience, de les partager et de les valoriser.

c) Recommandations

- Instaurer des dispositifs visibles d'accueil et d'accompagnement des étudiants internationaux ;
- Mettre en place des dispositifs budgétaires qui permettent d'accompagner les étudiants dans le cadre du semestre à l'étranger ;
- Anticiper, après la réussite de la réforme du 2^e cycle, une réforme du 1^{er} cycle, en faisant évoluer les rythmes et le temps de travail personnel, ainsi que les stages de mise en situation professionnelle ;
- Remédier à la dissymétrie constatée entre les doubles cursus d'architecte-ingénieur et d'ingénieur-architecte en développant une culture des sciences de l'ingénieur au sein de l'école, en revoyant l'organisation des formations correspondantes et en proposant des alternatives attractives au double cursus sous la forme d'un parcours ou d'un bi-cursus ;
- Utiliser la rénovation du site de l'école et les ateliers « hors les murs » en tant que chantiers-écoles qui puissent servir de démonstrateurs écologiques, et renforcer l'apprentissage expérientiel déjà présent dans les cursus ;
- Préparer les étudiants à un cycle doctoral professionnalisant qui soit conforme à l'image de l'ESA et à celle de son réseau d'*alumni*, ce qui suppose de développer des partenariats académiques adaptés.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME D'ARCHITECTURE GRADE 1

ÉCOLE SPÉCIALE D'ARCHITECTURE

Présentation de la formation

Le premier cycle, sanctionné par le diplôme d'architecture de grade 1 de l'École spéciale d'architecture (ESA), conférant grade de licence, se déroule en trois ans et s'organise en six semestres. L'offre semestrialisée propose deux entrées (automne et printemps) par année universitaire. Une partie des étudiants sont admis dès la première année en double cursus architecte-ingénieur (première promotion de six doubles diplômés en 2020). Inversement, le premier cycle permet d'accueillir des élèves ingénieurs en double cursus conférant un double diplôme d'architecte de l'École spéciale d'architecture (ESA) et d'ingénieur de l'École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP).

Le premier cycle accueille 482 étudiants en 2021-2022, ce qui représente une croissance de plus de 25 % durant les trois dernières années. Très légèrement supérieur à l'arrêté de 2005, le programme pédagogique comprend 2 272 heures encadrées, également réparties au cours des trois années.

En amont de l'entrée en premier cycle, l'école propose une formation propédeutique dans un cycle découverte ouvert à tous les bacheliers : sans être obligatoire pour l'entrée en première année, celui-ci permet d'évaluer les dispositions des futurs étudiants à l'architecture et ses formations connexes.

1 / La politique et la caractérisation de la formation

Une stratégie de formation orientée de manière volontaire vers l'écologie et le numérique. La maquette du premier cycle reflète une attention à la transition écologique principalement par un apport de connaissances malheureusement dispersées dans les blocs de cours entre technique, urbanisme, paysage et écologie : écologie urbaine, introduction aux écosystèmes vivants, ambiances physiques et confort thermique et acoustique, bioclimatisme, etc. A *contrario*, les innovations et les compétences attendues concernant la mise en œuvre des matériaux bio- et géosourcés ne sont pas visibles dans les cours de construction. Il faut noter également la faiblesse des apprentissages dans le domaine de l'intervention sur l'existant : théorie, techniques constructives, diagnostic sur l'existant, pathologie du bâti, etc. In fine, l'intégration des enjeux écologiques aux dynamiques de la conception architecturale n'est pas confirmée par l'énoncé de la maquette et du syllabus fournis. Si les compétences en numérique sont logiquement développées dans des travaux dirigés (TD) dédiés à des outils choisis pour servir les pratiques professionnelles (cartographie géomatique, d'apprentissage des outils DAO/CAO et l'initiation aux outils du Building Information Modeling - BIM), l'application de ces outils en situation de projet est clairement moins présente dans les ateliers d'architecture où l'on voit mal comment ils sont mobilisés dans les compétences comme l'analyse, la conception du projet, ses développements techniques. Comme le mentionne le rapport d'autoévaluation, la maquette accuse une faiblesse dans la critique des techniques digitales et de leurs innovations dans l'enseignement de la conception architecturale où elles devraient être mieux articulées aux pratiques de dessin à la main et aux représentations géométrales. En continuité avec son histoire, l'École spéciale d'architecture accueille un double diplôme avec les ingénieurs de l'ESTP (*Architecte ingénieur* et *Ingénieur architecte*). Ce double diplôme est néanmoins en concurrence, notamment pour des raisons financières (droits d'inscriptions), avec celui de l'École nationale supérieure d'architecture (ENSA) Paris la Villette. Le comité souligne également la dissymétrie entre les architectes-ingénieurs et les ingénieurs-architectes. Il serait opportun de revoir l'organisation en simplifiant les calendriers, de mieux croiser les deux cursus afin d'éviter la fuite des deuxièmes cycles.

Une politique et une offre de mobilité diversifiées à relancer. Au sein de la formation, la politique de mobilité des étudiants aux niveaux européen et international a connu une interruption entre 2021 et 2023 à la suite d'un problème administratif avec l'agence Erasmus. Les destinations n'apparaissent pas aujourd'hui dans une politique cohérente des choix de partenaires étrangers explicitement sélectionnés. Les scènes internationales d'innovation ciblées dans la stratégie d'établissement (Bassin Afrique, Moyen-Orient et Amérique latine) ne sont pas mentionnées dans le rapport d'autoévaluation de la formation. Le dossier d'autoévaluation laisse apparaître un déficit entre les 12 étudiants en mobilité entrante et les 29 étudiants en mobilité sortante en troisième année. S'il n'offre pas une immersion complète dans la culture d'un pays, le semestre international en troisième année, au second semestre, permet en fin de premier cycle de se confronter aux contextes historique, géographique, social et culturel d'un site à l'étranger, le temps d'un court séjour.

Fondamentalement pluridisciplinaire, cet enseignement du projet permet de croiser ponctuellement les environnements polytechniques des établissements partenaires choisis. Le programme est très récent, il conviendrait de l'étendre et de le renforcer en augmentant les échanges bilatéraux tant au niveau des enseignants que des étudiants.

Une recherche-projet en terrain international à expliciter. L'enseignement du projet reste très attaché aux schémas du monde professionnel et des agences d'architecture. En premier cycle, l'initiation à la recherche passe essentiellement par le projet autour de thèmes semestriels qui font une large part à l'écologie, les sens et l'habiter. L'adossement de la pratique architecturale à la recherche (analyse critique de connaissances, manipulation de concepts et de méthodes pour constituer des corpus cohérents, innovation, etc.) se cristallise en troisième année. L'étudiant rédige un article scientifique au premier semestre, puis, lors du semestre international, l'étudiant est formé à mener une recherche-projet qui allie une démarche pluridisciplinaire intégrée à l'enseignement de la conception. Néanmoins, l'encadrement par des enseignants-chercheurs n'est pas systématique.

Une professionnalisation forte de la formation qui s'appuie sur une politique volontariste de stages. La dynamique de formation professionnelle hors les murs est principalement soutenue par le réseau des alumni. L'apport des praticiens de l'architecture est important. Il a principalement lieu dans les espaces d'atelier de projet laissant peu d'espace aux apports magistraux des contenus professionnels éparpillés dans les grands blocs de cours. Les étudiants sont incités à suivre des conférences extérieures à l'établissement. Le dossier d'autoévaluation souligne la nécessité identifiée d'élargir le spectre des métiers de l'architecture dans la formation. Laissant de larges créneaux dans le calendrier (inter-semestre de deux mois pleins et vacances d'été), la politique de stages réguliers, trois stages pour le cycle, est un atout pour inciter les étudiants à se créer un réseau et à multiplier leurs expériences professionnelles tout au long du parcours. Si les exercices de projet sont généralement situés géographiquement, ils ne font pas suffisamment appel aux compétences collaboratives des milieux sociaux et culturels, des acteurs comme ressources pour le projet.

2 / L'organisation pédagogique de la formation

Une diversité d'enseignants au détriment d'une réelle transversalité disciplinaire. La transversalité des enseignements est structurée selon cinq blocs d'enseignements qui se répètent quasi identiquement chaque semestre (Architecture, Culture scientifique et technique, Humanités ou Cultures architecturales, Culture artistique ou Culture paysagère et urbaine, Outils de représentation et de communication). La seule exception est celle du semestre 6 : Relation « Global et local » qui est constitué de TD croisés entre architecture, paysage, urbanisme, construction, sans réels apports théoriques. Lors de ce premier cycle, les ateliers d'architecture sont thématiques chaque semestre : (S1) Architecture des sens, (S2) Représenter et fabriquer le projet, (S3) Usages et pratiques de l'habiter, (S4) Bâtir avec la nature, (S5) Nature dans la ville dense, (S6) Relation global/local. Les thématiques sont construites en cohérence avec les apports théoriques et les TD de mise en application. Néanmoins, si on compare les syllabus produits par chaque enseignant de projet, les sujets des ateliers sont indépendants avec des objectifs et des modalités très disparates. La lecture et la compréhension de l'offre y perdent en cohérence, ce qui nécessiterait une coordination forte au regard de la diversité des enseignants. Par ailleurs, il est indispensable de fiabiliser la grille pédagogique et d'éviter l'absence de certaines disciplines, telles l'histoire de l'architecture à certains semestres. Le détail des compétences visées demande à être approfondi et explicité aux apprenants dans le cadre d'une approche par compétences, qui demeure complètement à formaliser.

Une diversité des pratiques effective mais encore à structurer et à fiabiliser. La diversité des modalités d'enseignement est réelle, comme pour toutes les écoles d'architecture, mais les outils pour appréhender le contexte de projet sont à peine énoncés dans le rapport d'autoévaluation. L'imbrication et l'hybridation des modes pédagogiques auraient mérité un point d'approfondissement du rapport. Leur mise à plat pourrait permettre de construire des temps de partage entre enseignants et étudiants, et des opportunités de formation pour les enseignants.

Un apprentissage de l'anglais adapté. Au-delà des cours d'anglais proposés (100 h) et de la certification TOEIC obligatoire en fin de premier cycle, la possibilité de suivre des ateliers d'architecture en langue anglaise prévue en 2024 devra faire l'objet d'un référentiel de compétences à écrire. La présence significative d'enseignants étrangers permet également d'assurer le lien avec la forte proportion d'étudiants étrangers intégrant l'école notamment lors de la deuxième rentrée de printemps ; elle compense le manque de formations dispensées en anglais, déploré par le corps enseignant. Il conviendrait d'organiser une journée d'accueil des étudiants en mobilité sortante revenant à Paris en début de deuxième cycle. Ces étudiants vivent pour la plupart un retour difficile au sein de l'ESA (isolement par rapport aux autres étudiants restés à Paris) et sont demandeurs de pouvoir relater leur expérience, afin de renouer contact avec les étudiants de leur année.

La formation propose un parcours de formation professionnelle diplômant solide qui se distingue des formations continues ponctuelles que l'école a construites sur ses champs d'expertise. Elle intègre chaque année une

promotion entière (à partir de la deuxième année) et construit une pédagogie différenciée et adaptée à un public recruté parfois au-delà du Bassin parisien. L'école a investi dans le suivi de proximité (référé FDP et HMONP) de ce public professionnel très hétéroclite et dans un corps enseignant attentif aux besoins de ces praticiens. Elle insiste pour rendre visible cette formation à tous en leur réservant un espace dédié dans l'école. La formation n'envisage pas de créer de parcours en apprentissage.

3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

Une attractivité retrouvée grâce à Parcoursup. Grâce à la présence sur Parcoursup (à partir de 2019), la formation a gagné en visibilité au niveau du recrutement post bac. Le dispositif contribue de fait à l'attractivité du premier cycle : en 2022, 805 vœux, dont 522 confirmés, pour 179 admis (bacheliers généraux et technologiques). Le nombre de vœux a encore augmenté en 2023. Il faut noter l'opportunité pour la formation d'accepter les « refusés » des autres ENSA grâce au principe de rentrée de printemps. La semestrialisation des entrées a pour effet de diversifier le profil des primo-entrants et d'augmenter la présence des étrangers ; elle a également l'avantage de mieux gérer les échecs et d'éviter l'attente pour les rattrapages. En contrepartie, elle crée des inégalités par des modes sélectifs différenciés. Le cycle préparatoire, dit de découverte, reste un moyen efficace de préparer les étudiants motivés pouvant manquer de maturité à la sortie du baccalauréat (14 étudiants intégrés à l'ESA en 2021-2022).

Le taux de réussite est globalement satisfaisant, environ 90 %, à l'issue de la première année, même si l'achèvement du premier cycle en trois ans est beaucoup plus faible (50 %). La formation suit statistiquement ses effectifs. Un accompagnement des étudiants par un système de parrainages a été mis en place. Le comité recommande néanmoins de préciser les contours des profils recherchés des candidats et d'établir des critères de sélection des étudiants parrains et des étudiants assistants, ainsi que des modalités de sélection (sur dossier, sur entretien, sur bulletin de notes, etc.). Il faut noter une charge importante de l'emploi du temps qui monopolise et sature les étudiants : 52 h par semaine sur 14 semaines (366 h encadrées et 333 heures personnelles soit 28 h encadrées par semaine et 24 h personnelles (chiffres de la maquette 2022).

La formation ne suit pas l'insertion professionnelle à l'issue du premier cycle. Le dossier d'autoévaluation du grade 1 mentionne que l'ESA, comme l'essentiel des écoles d'architecture d'ailleurs, n'a pas mis en place un suivi conséquent et structuré de l'insertion professionnelle des étudiants à l'issue du premier cycle. Les poursuites d'études sont très largement majoritaires, même si les chiffres indiquent qu'une partie significative des étudiants (20 % en 2021-2022) changent d'établissement sans donner de précision sur les motifs de ces départs.

4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

Une évaluation des enseignements en perte de vitesse. Le dossier d'autoévaluation montre un taux de réponse des évaluations en baisse constante : 50 % en 2019, 30 % en 2020 à 10 % en moyenne en 2021. Le comité ne dispose pas de détails au sujet des modalités d'évaluation, des questions posées, des dispositifs de communication envers la communauté étudiante. Le taux de participation étant largement inférieur à 30 %, le comité s'interdit d'interpréter les résultats formulés par les étudiants. Le comité préconise de renforcer la campagne de communication quant aux objectifs recherchés d'un processus d'évaluation afin d'améliorer les attendus des enseignements. Le corps enseignant est soudé et engagé dans la dynamique du changement mais il manque des espaces institutionnels pour les débats pédagogiques. L'école ne dispose pas dans ses statuts de conseil de perfectionnement pour la formation, même si le rôle des alumni est important dans les instances de l'école.

Conclusion

a) Points forts

- Un apprentissage de compétences professionnalisantes via l'apport de praticiens aux profils diversifiés et internationaux ;
- Un partenariat avec le monde de l'ingénierie à travers un double cursus Architecte-ingénieur ;
- Une politique intensive de stages inscrits dans le un calendrier adapté ;
- Une culture scientifique et technique pour l'architecture qui caractérise la formation ;
- Une bonne intégration de la culture urbaine et paysagère dans la formation : approche des milieux vivants, bâtir avec la nature, nature dans la ville dense ;
- Un enseignement du numérique de qualité : BIM et outils professionnalisants.

b) Points faibles

- Un manque de vision globale et de structuration de l'offre thématique des ateliers de projets ;
- Une faiblesse des apprentissages d'intervention sur l'existant (*Heritage design*) ;
- Un manque de sensibilisation aux méthodes et aux outils des sciences humaines et sociales (SHS) au service de l'architecture et de la compréhension de la situation sociale et culturelle élargie (problématique Nord Sud, logement d'urgence, etc.), un cours d'histoire de l'architecture peu conséquent dans le cycle, à hauteur de seulement 44 h ;
- Une surcharge importante de l'emploi du temps et un rythme de travail peu compatible avec les formes pédagogiques innovantes du supérieur ;
- Un manque de critères posant des objectifs communs et une grille de compétences à atteindre par semestre et d'évaluation des travaux étudiants cohérents ;
- Un manque de diversité dans les métiers de l'architecture envisagés.

c) Recommandations

- Instaurer des coordinations entre les enseignants de semestre et mieux thématiser les apports des compétences disciplinaires et des connaissances aux ateliers de projet. La rénovation du site de l'école pourrait servir d'exemple en termes de chantier écologique.
- Croiser les thématiques d'intervention sur l'existant (un semestre sur l'héritage) avec les problématiques écologiques : du diagnostic à la conception écologique, proposer un cours d'histoire de l'environnement.
- Retrouver une place conséquente à l'enseignement des SHS pour l'architecture, notamment au niveau de l'histoire de l'architecture.
- Revoir les calendriers et le rythme de travail des étudiants, alléger les emplois du temps pour plus de temps au travail personnel en sortant de la logique hebdomadaire.
- Profiter du dynamisme et de l'engagement du corps enseignant pour faire évoluer la maquette et sa cohérence en transversalité et intégrer l'approche par compétences.
- Renforcer la politique professionnalisante et la diversité des métiers en stabilisant les temps de stages, en organisant leur suivi et leur visibilité en lien avec le réseau des alumni et en développant une politique de stage à l'étranger et de césure.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME D'ARCHITECTURE GRADE 2

ÉCOLE SPÉCIALE D'ARCHITECTURE

Présentation de la formation

L'École spéciale d'architecture (ESA) délivre le diplôme d'architecture de grade 2, conférant grade de master, à l'issue de deux années, organisées en quatre semestres. L'offre semestrialisée propose deux possibilités d'entrée dans le cycle (automne et printemps) par année universitaire. La première année du grade de master propose quatre domaines structurant le plan de cours : Architecture – Représentations – Paysage et urbanisme – Histoire & théories, Langues. La deuxième année du grade de master permet de développer de manière autonome un projet personnel de fin d'études.

Le nombre d'heures dispensées dans la formation est de 1 200 heures conformément à l'arrêté de 2005 pour le diplôme d'État d'architecte (DEA). La formation accueille 202 étudiants en 2021-2022, le nombre d'étudiants diplômés est de 88 en moyenne (entre 2020 et 2022).

1 / La politique et la caractérisation de la formation

Une formation qui se restructure en suivant les réorientations stratégiques de l'école. Le dossier d'autoévaluation fait état de deux périodes ponctuées par un changement de direction. Les trois domaines d'étude de la période 2016-2020 se structurent selon une organisation classique d'ateliers multifiscaires qui se réfèrent à des champs de connaissances connus et permettent d'articuler l'atelier de projet autour d'équipes pluridisciplinaires : Architecture urbaine, La fabrique collective, Habiter l'anthropocène. Pour la période 2022-2023, les domaines se définissent désormais selon trois axes, Expérimenter, Réutiliser et Territorialiser, plus proches du positionnement historique de l'ESA en tant que « qu'école du pragmatisme » et en continuité de la logique du premier cycle. Les questions d'écologie et de culture numérique sont transversales à ces domaines, un tronc commun instauré (Champs critiques, Transversaux). Le changement de cap étant très récent, le comité n'a pas pu vérifier les effets de ces orientations thématiques. La question de la transversalité des disciplines ne peut qu'être souhaitée au regard de l'évolution de l'enseignement de l'architecture. L'ESA a développé un partenariat académique avec l'École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP) de Cachan pour deux doubles diplômes architecte/ingénieur (AI) et ingénieur/architecte (IA), tous deux centrés sur les enjeux des transitions écologiques, numériques et urbaines. Les effectifs sont aujourd'hui très restreints et la disparité est forte entre ingénieurs-architectes et architectes-ingénieurs.

Une offre de mobilité limitée, mais des partenariats attrayants. La mobilité entrante et sortante se déroule essentiellement en dernière année de premier cycle. En 2021-2022, seuls six étudiants ont bénéficié d'une mobilité sortante en deuxième cycle, aucun étudiant n'a effectué de mobilité entrante. La formation propose néanmoins la possibilité d'un séjour à l'étranger durant le semestre hors les murs. Malgré le potentiel de ce dispositif, cette opportunité n'est pas valorisée par des crédits d'enseignement, ce qui la rend de fait marginale. La politique de conférences d'architectes internationaux et de *visiting professor* ayant fait la renommée de l'ESA avant la période de la Covid ne demande qu'à être réinitiée afin de renforcer des partenariats diversifiés, mais ciblés. Les nouveaux partenariats seront ciblés sur des écoles bénéficiant de centres de recherche. Le comité suggère que l'école s'appuie davantage sur la culture des étudiants étrangers présents dans l'école pour la définition des programmes ou des sujets des ateliers. Il devrait être possible d'imaginer des temps d'échanges sur les enjeux de la mondialisation de la production architecturale ou au contraire d'aborder les problématiques ou potentiels du localisme. L'ouverture à l'international étant un des atouts majeurs de l'ESA, la politique de recrutement d'enseignants internationaux engagée par la nouvelle direction tente de renforcer cet enjeu.

L'adossement à la recherche demeure un point de vigilance malgré une initiation à la recherche qui se restructure autour du « research by design ». Durant la période 2016-2020, l'apprentissage de la recherche est proposé dans des séminaires sous forme de conférences-débats dans deux programmes transversaux (semestre 1 du grade de master) puis Champs critiques - dynamique constructive et critique de la recherche par le projet (Learning by design). Les compétences méthodologiques sont déployées dans un projet de recherche-projet (dans la continuité de la démarche initiée en semestre 2 de la troisième année de grade 1). En parallèle, les compétences sont mises en pratique dans un atelier mémoire de recherche (semestre 1 du grade 2) qui invite les étudiants à produire un mémoire collectif, assemblage de contributions individuelles. La problématisation est construite par le groupe. Les compétences visées sont clairement définies : savoir

problématiser et dimensionner une recherche ; apprendre à analyser un site au prisme d'une problématique, comprendre et thématiser des lectures théoriques, etc. L'objectif annoncé de 10 compétences semble trop ambitieux en regard de la place que prend la coordination du collectif. Pour la période 2020-2023, l'ESA entreprend une pédagogie plus orientée vers l'autonomie de l'étudiant afin d'aiguiser les fondements d'un questionnement critique, porte d'entrée vers la recherche. Elle s'appuie sur l'ingénierie des méthodes d'intelligence collective, le nombre d'heures dédiées à la recherche (52 h) demeure très faible si on se réfère aux standards des écoles nationales supérieures d'architecture - ENSA (à minima le double). Trois domaines « Territorialiser, Réutiliser, Expérimenter » structurent leurs ressources dans trois « Laboratoires d'architecture », espaces didactiques de réflexion et lieux de recherche pragmatique par le projet structurant les quatre semestres du cycle. Ces regroupements fonctionnent davantage sur des questions problématiques fédératrices que sur des connaissances acquises mises en discussion. Quatorze enseignants sont des enseignants-chercheurs qui émargent à des laboratoires d'autres écoles d'architecture. La politique poursuivie de recrutement d'enseignants-chercheurs ne semble pas encore influencer les trois thématiques de domaine et le *research by design*. Symétriquement, le fait que les pédagogies du grade de master ne s'adossent pas directement aux recherches des enseignants-chercheurs de l'ESA ne facilite pas leur intégration. La recherche entend se construire à partir des différentes situations pédagogiques permises par les trois nouveaux domaines de master. Ce renversement est caractéristique des courants pragmatiques (John Dewey, Charles Pierce) revendiqués comme ADN de l'école. Ces situations d'apprentissage peuvent permettre de développer des sujets de recherches pertinents si tant est que les enseignants sachent les saisir collectivement et organiser régulièrement des observations et des retours d'expérience. La structure de recherche envisagée par l'école - à sa petite échelle - pourrait bien devenir ce lieu de réflexion.

Une formation fortement orientée vers le monde des professionnels et les enjeux de la maîtrise d'œuvre. En première année du grade 2, les ateliers de projets répondent à des commandes réelles sur le territoire francilien, grâce à l'Institut Paris Région ou bien à des associations comme « Les hyper voisins ». Ces projets mêlent les trois domaines d'expérimentation et peuvent aboutir à des réalisations à l'échelle 1. Les montages de ces projets pédagogiques situés sont particulièrement dépendants des réseaux portés par les enseignants ou les agences d'architecture qui sollicitent les étudiants pour réaliser des études de cas. Au-delà des sujets proposés par les agences, l'ESA s'attache à conventionner avec des collectivités ou plus largement des acteurs du territoire. Le format workshop avec des personnalités invitées permet d'autres liens avec le monde socio-économique dont il est difficile de visualiser le périmètre et les impacts. L'expérience d'un atelier nomade est l'amorce à un ancrage réel dans le monde socio-culturel, permettant une réelle prise de conscience d'un projet participatif à l'échelle 1/1. Le rapport ne mentionne pas cependant la méthode d'enseignements poursuivis, le type d'encadrements et les pourtours pédagogiques nécessaires à toute démarche expérimentale. Le stage obligatoire de master (16 à 24 semaines) est relativement long comparativement aux ENSA (deux mois obligatoires). Il s'étale sur les deux années du grade 2 et fait partie intégrante de la démarche d'autonomisation et de professionnalisation. Il n'est pas accompagné par des cours sur le monde professionnel. Il n'est pas fait mention de plages ou de créneaux dans le calendrier annuel qui permettraient de le faire en continu et non par morceau pendant les vacances. En revanche, il n'existe pas d'enseignement dédié à la professionnalisation ou à l'entrepreneuriat.

2 / L'organisation pédagogique de la formation

Un alignement pédagogique qui subit les réorganisations successives de la formation. Le deuxième cycle a connu sur la période de référence deux restructurations fortes des enseignements et a abouti à la création récente de trois nouveaux domaines d'étude : Territorialiser, Expérimenter et Réutiliser. L'approche par compétences (annoncée pour le tronc commun en 2023-2024) reste à mettre en œuvre. Le dossier ne mentionne pas de valorisation des activités des étudiants en dehors du cursus. La mise en place prochaine (2023) d'un processus d'évaluation des enseignements et des enseignants par les étudiants, et d'un portfolio de suivi des apprentissages permettra de disposer d'autant d'outils indispensables qui manquent aujourd'hui pour adapter la pédagogie au développement du grade de master.

La formation croise les différentes modalités pédagogiques, principalement autour de l'atelier de projet. L'ESA amorce depuis 2020 une pédagogie tentant de renforcer la pluridisciplinarité, la critique, l'autonomie, la dimension recherche, en renforçant des liens professionnels au travers d'un stage plus long que d'autres institutions. En première année du deuxième cycle se met en œuvre une méthodologie d'approche liant la dimension du projet avec celle de la recherche. Deux articles à produire en fin de semestre sont demandés par rapport à deux conférences sans que les complémentarités recherchées entre les conférences et les thématiques du projet soient clairement énoncées, « Champs critiques » n'étant pas une thématique, mais plutôt une méthode. La méthode pédagogique entend mener les étudiants vers une autonomie, préparatoire à la deuxième année, inscrite dans l'apport de l'écriture du mémoire de recherche. La deuxième année du cycle permet aux étudiants de développer un projet de fin d'études (PFE) en phase directe avec le mémoire. La structuration de l'encadrement (un enseignant-chercheur du domaine + un enseignant d'un autre domaine) est claire et rassurante pour l'étudiant. Ces pratiques pédagogiques diversifiées renforcent le lien

entre recherche et projet et l'apprentissage de l'autonomie. Elles préparent à la pratique professionnelle. La formation utilise toujours, mais de manière épisodique les plateaux Teams initiés pendant la période de la Covid.

L'absence de dispositifs ne permet pas une réelle ouverture à l'international. La mise en place d'un atelier en langue anglaise en 2^e cycle est en cours. Le seul apprentissage de l'anglais se situe en deuxième année du premier cycle. Il conviendrait de le renforcer de manière transversale aux grades 1 et 2, au sein de certains cours théoriques et dans les ateliers de projet. Aucune certification n'est exigée pour les étudiants. La formation souhaite engager un soutien au français langue étrangère pour les étudiants anglophones. Depuis l'après Covid, l'apport de « visiting professors » n'est plus l'un des axes forts renforçant l'identité de l'ESA, telle qu'elle était largement reconnue dans le passé.

Une école qui dispense une formation diplômante intéressante pour les professionnels. Le rapport d'autoévaluation de la formation ne mentionne aucune information au sujet de la formation continue et renvoie au dossier d'autoévaluation de l'établissement. Pour autant les entretiens ont révélé la présence récente d'un référent et d'une équipe spécifique dédiée à l'encadrement des professionnels souhaitant obtenir le grade de master et d'un calendrier adapté à ce public. Cette formation est peu détaillée dans ses contenus ; son périmètre et les articulations possibles avec la formation initiale sont développés afin de mieux insérer ce public parmi les étudiants.

3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

Un deuxième cycle peu attractif pour les profils internationaux ou venant des ENSA. En 2022, le chiffre de 93 % des inscrits venant du grade 1 de l'ESA montre que le deuxième cycle bénéficie très peu des mobilités étudiantes internationales et des transferts entre écoles (11 néo-entrants). Les entretiens ont confirmé cette tendance et le manque d'attractivité du grade de master, notamment de la perte des étudiants du premier cycle inscrits dans le double cursus IA, qui choisissent d'autres établissements dont les coûts sont moins onéreux. Compte tenu du manque d'informations et d'éléments de preuve, l'avis reste prospectif sur la veille qu'il conviendrait de mener pour comprendre les choix de parcours étudiants et la visibilité des colorations du grade de master sur les plans national et international.

La formation présente de bons taux de réussite (90 %), mais ne dispose pas de dispositifs d'aide à la réussite. Les chiffres indiquent un bon taux de réussite entre les deux années. L'école propose un suivi important des projets de fin d'étude et des stages. Malgré l'effet bénéfique de la proximité due à l'échelle de l'école, celle-ci reconnaît néanmoins une certaine difficulté à envisager des dispositifs de rattrapage ou de suivi des étudiants en difficulté.

Une bonne insertion des diplômés et un suivi qui progresse. Grâce au processus d'enquêtes de la Conférence des grandes écoles (CGE), l'ESA suit l'insertion de ses diplômés. Bien que le taux de réponse augmente (41 % en 2022), les retours des anciens diplômés demeurent insuffisants. Les résultats sont corrects : 70 % trouvent un emploi en moins de deux mois, le salaire médian du premier emploi est de 33 000 €. Comme pour tous les jeunes diplômés, le niveau de rémunération demeure problématique. Il faut noter un nombre important de poursuites d'études dans d'autres établissements (9 cas sur 50 réponses en 2022) qu'il faudrait analyser qualitativement.

4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

L'évaluation des enseignements ne bénéficie pas d'un dispositif efficient. Le comité ne dispose pas de détails au sujet des modalités d'évaluation, des questions posées, des dispositifs de communication envers la communauté étudiante. Le taux de participation étant largement inférieur à 30 %, le comité s'interdit d'interpréter les résultats formulés par les étudiants. Par ailleurs, la formation ne dispose pas de conseil de perfectionnement. Le comité préconise de renforcer une campagne forte de communication quant aux objectifs et aux enjeux d'un processus d'évaluation interne afin d'améliorer les attendus des enseignements.

Conclusion

a) Points forts

- L'implication de la communauté des enseignants et leur capacité à fédérer leur pédagogie autour du nouveau thème des domaines du diplôme, à la fois ancrés dans les fondements pragmatiques de l'ESA et dans les enjeux sociétaux de l'écologie : Réutiliser, Expérimenter, Territorialiser ;
- La mise en place d'une structure de recherche (dont il faudrait mieux définir les contours) afin d'explorer et définir les problématiques des trois domaines d'étude ;
- Des cours communs de construction transversaux aux trois domaines ;
- Un libre parcours des étudiants entre séminaires transversaux aux domaines et ateliers de projets ;
- Des projets d'étude menés en partenariat avec des commanditaires, des mises en situation réelles et des ateliers hors les murs en première année.

b) Points faibles

- Une attractivité insuffisante du deuxième cycle tant pour la formation initiale que pour les doubles diplômes avec les ingénieurs ;
- Un adossement à la recherche insuffisant : une dispersion des outils de la recherche dans la diversité des modalités pédagogiques, l'absence de mention recherche et une faiblesse du nombre d'enseignants-chercheurs ;
- Une ouverture à l'international insuffisamment développée pour les mobilités entrantes et sortantes, la formation aux langues et les ateliers en langue anglaise ;
- Une absence d'approche par compétences.

c) Recommandations

- Renforcer la communication interne et externe pour le deuxième cycle, les trois domaines, le tournant écologique : visibilité sur le site internet, syllabus des ateliers.
- Structurer l'initiation à la recherche, mieux identifier les enseignements d'initiation à la recherche, mettre en place une mention recherche pour engager des poursuites d'études en doctorat, recruter des enseignants-chercheurs.
- Développer l'attractivité du deuxième cycle : atelier en anglais, traduction des programmes en anglais et formations en langue pour les mobilités extérieures.
- Mettre en place l'approche par compétences.

Table des matières

Avis du comité.....	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations.....	4
RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SPÉCIALE D'ARCHITECTURE	6
Introduction.....	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2019).....	7
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	8
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	9
1 / Un positionnement à clarifier, entre héritage et nouvelle ambition de long terme	9
2 / De nombreux objectifs opérationnels qui gagneraient à être mis en adéquation avec les moyens de l'établissement	10
3 / Des partenariats académiques locaux et nationaux qui dessinent un ancrage en demi-teinte.....	11
4 / Partenariats internationaux : l'atout du positionnement international de l'ESA encore insuffisamment mobilisé	12
5 / Des partenariats de diverses natures, utiles mais hétérogènes, et qui gagneraient à servir davantage la stratégie de l'école à long terme	13
6 / Une réforme réussie des statuts de l'établissement, qui renforce le CA et dote l'école d'un cadre de gouvernance similaire à celui des ENSA	14
7 / Une réorganisation interne prudente qui consolide les fonctions support de l'école.....	15
8 / Des progrès notables dans le domaine de la démarche qualité, à déployer plus largement au sein de l'établissement	16
9 / Une situation financière très nettement assainie	17
10 / Des outils de pilotage budgétaires et financiers mis en place, en attente de leur meilleure articulation à la conduite de la stratégie d'établissement	18
11 / Un pilotage plus lisible des ressources humaines, mais encore très en retard sur le volet du dialogue social et sur la gestion prévisionnelle des emplois	18
12 / Une action immobilière à deux vitesses : des avancées sur la maintenance, mais un <i>statu quo</i> potentiellement préjudiciable sur les projets de développement bâtiminaire à Paris et en région	19
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	21
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	22
1 / Une définition encore insuffisamment structurée de la politique de la recherche, l'établissement devant opérer de vrais choix stratégiques	22
2 / Une politique de ressources et une politique de soutien à la recherche qui restent à construire	23
3 / Des pistes d'innovation sur la recherche-projet à explorer à défaut d'une politique d'innovation au sens strict	23
4 / Une politique de ressources et de soutien aux activités de transfert à définir.....	25
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	26
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....	27
1 / Une politique de formation très ouverte sur les pédagogies professionnalisantes et les nouveaux enjeux sociétaux.....	27
2 / Une ouverture et une renommée internationales effectives	28

3 / Une offre de formation très orientée vers la professionnalisation.....	29
4 / Des dispositifs pédagogiques visant la transversalité qui restent fragiles.....	29
5 / Un établissement à l'attractivité et au rayonnement satisfaisants, qu'il devra veiller à maintenir face aux pressions concurrentielles	30
6 / Mise en place progressive d'une politique ciblée de recrutements, en appui de l'offre de formation ...	32
7 / Un processus d'évaluation des enseignements encore à construire	32
8 / Un pilotage des coûts de formation à partager au sein de l'établissement	33
9 / Une vie étudiante et une vie de campus en cours de transformation	33
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	35
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME D'ARCHITECTURE GRADE 1.....	36
Présentation de la formation.....	36
1 / La politique et la caractérisation de la formation.....	36
2 / L'organisation pédagogique de la formation	37
3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation	38
4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	38
Conclusion.....	39
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME D'ARCHITECTURE GRADE 2.....	40
Présentation de la formation.....	40
1 / La politique et la caractérisation de la formation.....	40
2 / L'organisation pédagogique de la formation	41
3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation	42
4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	42
Conclusion.....	43
Table des matières	44
Liste des sigles	46
Observations de la directrice de l'École spéciale d'architecture (ESA)	48
Organisation de l'évaluation.....	54

Liste des sigles

A, B

AAP	Appel à projets
AG	Assemblée générale
AI	Architecte-ingénieur
APC	Approche par compétences
ARUP	Association reconnue d'utilité publique
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPER	Contrat de plan État-région
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSA	Comité social d'administration
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ESA	École spéciale d'architecture
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ESTP	École spéciale des travaux publics
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

F, G

FLE	Français langue étrangère
FPD	Formation professionnelle diplômante
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H, I, M

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HMONP	Habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre
IA	Ingénieur-architecte
Insa	Institut national des sciences appliquées
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

P, Q

PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PFE	Projet de fin d'études
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
QVT	Qualité de vie au travail

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

SADESA	Société des architectes diplômés de l'ESA
SCD	Service commun de la documentation
SDRH	Schéma directeur des ressources humaines
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

U, V

UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VSS	Violences sexistes et sexuelles

Observations de la directrice de l'École spéciale d'architecture (ESA)



Observations de la directrice de l'École spéciale d'architecture (ESA) sur le rapport d'évaluation par le Hcéres de l'établissement et de ses formations.

Je souhaite d'abord remercier, au nom des collègues étudiants, enseignants et administratifs de l'association ESA, les experts du comité d'évaluation pour la qualité de leur travail d'analyse, d'écoute et de recommandation.

Alors qu'elle est entrée depuis 2020 dans un cycle de reconstruction concernant la quasi-totalité de ses paramètres, l'ESA trouve d'abord dans ce rapport un diagnostic qui enrichit considérablement sa propre auto-évaluation. Les analyses de chaque paramètre ont été minutieuses ; articulées entre elles, elles révèlent comment les « fragilités » ont un impact systémique et ne doivent pas être traitées au cas par cas mais dans une vision globale de l'école et de sa position sur l'échiquier français et mondial.

Ce travail en profondeur ayant donné aux experts une excellente lecture de l'institution, le rapport a pu ensuite donner par ses recommandations des orientations stratégiques qui sont ajustées à l'histoire et aux spécificités de l'ESA. Recommandations qui, exigeantes, sont aussi très constructives par leur précision tactique et même parfois instrumentale.

Par suite, mes observations visent moins à ouvrir un échange contradictoire sur le rapport d'évaluation qu'à éclairer la façon dont, depuis juillet 2022, les processus de reconstruction interne et d'évaluation externe se sont succédé, et comment l'établissement va désormais faire converger ces objectifs sous la forme d'un programme 2024-2029 opérationnel. Les remarques qui suivent sont développées à partir des recommandations principales du rapport.

« Poursuivre la concertation avec l'ensemble des forces vives de l'école. »

Dès 2022, la nouvelle gouvernance avait priorisé la refonte des statuts de l'ARUP ESA, recommandation majeure des précédents rapports Aeres et Hcéres, pour mettre fin à une instabilité paralysant l'institution. En 2023, les nouveaux statuts ont été validés par le conseil d'état et une nouvelle assemblée générale a élu un CA-conseil d'administration en janvier 2024, dans une dynamique de reprise réelle. Le rapport recommande que ces nouveaux statuts, actant d'importants changements de gouvernance, puissent être « pleinement appropriés par les communautés », afin que la vie associative et le débat interne repartent du meilleur pied.

Partageant cet objectif, la gouvernance a veillé à ce que le nouveau règlement intérieur, qui décrit en particulier le fonctionnement du futur Conseil de la pédagogie et de la recherche-CPR, soit débattu en CA avant d'être adressé au ministère de l'intérieur pour validation. Il sera alors présenté à l'assemblée générale, avec l'objectif d'une élection des membres du CPR à l'automne 2024.

Parallèlement, la direction a priorisé, elle, un processus de reprise de confiance, en soi et en l'école :

- auprès du collège enseignant, lui confiant en 2023-2024 un projet restructeur et fédérateur : la refonte du master puis de la licence, appuyée sur une vision prospective des objectifs de l'école,
- auprès du collège étudiant, en demandant à la direction des études d'introduire à l'ESA une politique d'aide à la réussite qui fasse participer plus les étudiants au projet d'école. La création très rapide d'une association dédiée à cet engagement des étudiants (futurs *parrains* ou *mentors*) est un signal très positif.



La confiance ne va pas sans le retour d'une bonne santé financière de l'ESA, lui permettant de se projeter vers l'avenir. Grâce à l'assainissement budgétaire mené depuis 2021-2022, l'ESA présente en 2024 une situation considérablement améliorée : une capacité d'emprunt décennale de 8 à 10 millions d'euros, des fonds associatifs déjà reconstitués à 30%, avec l'objectif de parvenir à 50%, des moyens de trésorerie préservés pour assurer l'apport sur des projets structurants.

Cette situation permet à l'ESA de programmer dans les cinq ans à venir les investissements nécessaires pour la rénovation thermique et l'optimisation spatiale des édifices du « 254-266 Bd Raspail », et d'ouvrir une veille sur des acquisitions immobilières dans un périmètre proche du site historique.

Le statut d'association reconnue d'utilité publique de l'ESA va permettre également d'initier la stratégie d'appel au mécénat et de diversification des sources de financements, au service des missions de formation et de recherche appliquée.

« Ancrer une activité de recherche structurée au sein de l'établissement. »

Redynamiser une activité de recherche sera, après les actions de reprise de confiance, la priorité dès la rentrée 2024-2025. Pour autant, la période 2023-2024 a été déjà productive sur ce chapitre.

L'auto-évaluation a permis de mieux analyser l'activité de recherche sur la période de référence. Elle a fait apparaître qu'outre une structure fragile et un développement entravé par l'impact de la crise institutionnelle et des confinements, cette activité, proche par ses thématiques de celles de laboratoires d'ENSA renommés, a éprouvé des difficultés à obtenir des financements. Le rapport tire clairement les leçons de cette situation, conseillant à l'ESA une stratégie qui exploite mieux son substrat distinctif, en redirigeant le cap vers la recherche appliquée et la « posture innovante d'une recherche-projet » propre à l'école.

La politique de recrutement a constitué durant la même période un premier bassin de jeunes enseignants chercheurs de grande qualité : engagés dans la recherche appliquée, affiliés à des laboratoires avec lesquels des adossements sont possibles, remarquablement intégrés à la pédagogie de l'école, motivés pour y développer la recherche selon les formes (chaires, living labs) que recommande le rapport pour l'ESA. Ce collègue a cartographié des thématiques qui, en lien avec les enjeux de la société et du monde professionnel de l'urbanisme et de l'architecture, permettront de cibler les prochains recrutements.

La nouvelle direction a également mené avec son partenaire pour les doubles formations Architecte-Ingénieur et Ingénieur-Architecte, l'ESTP, une consolidation qui s'est révélée riche d'un potentiel de recherche. Les deux écoles ont en effet en commun :

- une orientation vers la recherche appliquée,
- une activité de recherche non alourdie par des structures anciennes et à réorienter,
- un « projet de site » à construire sur le jeune campus ESTP-Troyes, thématisé sur les enjeux « rénovation et réemploi ». Cette orientation qui rend la convergence des recherches en architecture et en ingénierie non seulement possible mais nécessaire reçoit l'appui des Collectivités territoriales concernées.



L'ESA appliquera la feuille de route, claire, délivrée par le rapport d'évaluation.

La création du CPR, instance prospective consultative, sera effective à l'automne 2024.

La création « d'un pôle de la recherche distinct de la direction de la pédagogie, en lien direct avec l'AG, le CPR et la direction » sera opérée dès 2025, par le recrutement d'un(e) responsable, professionnel confirmé de la recherche appliquée en architecture et de son écosystème, pour les missions suivantes :

- définition des champs thématiques avec le collège des enseignants chercheurs et les avis du CPR
- mise en place de formats appropriés au régime de la recherche appliquée (chaires partenariales, livings labs),
- engagement et gestion opérationnelle des montages partenariaux et financiers,
- gestion et suivi des recrutements auprès de la direction.

« Intensifier la dynamique de recherche de nouveaux débouchés et de la diversité des métiers »

Il importe de rappeler ici que l'ESA a été partie prenante, en la personne de sa directrice des études et de la recherche, du groupe de travail organisé par la SDRESA pour le renouvellement des fiches RNCP relatives aux diplômes DEEA et DEA des écoles d'architecture. Publiées en janvier 2024, ces nouvelles fiches traduisent une volonté affirmée de diversification des débouchés, avec l'objectif neuf d'une professionnalisation du DEEA.

Les objectifs de l'ESA sont en plein accord avec cette orientation, non pas tant par souci de relayer une politique publique que parce qu'elle entre en résonance avec l'histoire de l'école. L'ESA a toujours voulu transmettre aux futurs architectes - métier qui doit s'adapter en permanence à l'évolution des besoins de la société et à la chaîne de valeur de la construction - les compétences pour qu'ils s'engagent dans le monde professionnel avec passion et lucidité.

La création à Troyes avec l'ESTP du Bachelor ARC, formation professionnelle hybride innovante, a anticipé cette évolution mais le rapport recommande de concevoir, au-delà du partenariat avec l'ESTP, d'autres formations ouvrant de nouveaux débouchés. L'ESA répondra à cette recommandation, sans perdre de vue qu'elle doit ajuster ses ambitions à ses moyens : ceux d'une école qui n'excédera pas 1000 étudiants, pour conserver une pédagogie fondée sur la proximité étudiants/enseignants.

L'ESA considère aujourd'hui avec intérêt et prudence les offres de partenariat qu'elle reçoit pour développer des formations sur des campus en région. ouvrant de nouveaux débouchés:

L'ESA sera ouvert au dialogue avec des régions lui apportant :

- un co-engagement solide d'un ou plusieurs établissements d'enseignement supérieur
- un dynamisme de ces établissements en matière de pluridisciplinarité et d'innovation,
- la création de formats - bachelors, post-master - distincts des formations dispensées à Paris,
- des terrains d'expérimentation concrète appropriés à sa pédagogie.

Dans le même registre d'une veille prospective sur les nouveaux besoins professionnels, l'ESA entreprendra dès 2025 une activation du réseau de ses alumni, exceptionnel par sa présence sur les cinq continents, et qui par suite peut former un réseau d'apprentissage et un observatoire :

- par son offre de stages,
- par sa veille sur l'évolution des métiers de l'architecture dans le monde.



« Intégrer à la stratégie d'internationalisation des exigences fortes »

L'ESA dispose ici d'un capital exceptionnel, construit par son histoire : sa forte visibilité sur l'échiquier mondial des écoles d'architecture, la présence de 30 à 40% d'étudiants internationaux, venus suivre une formation complète, la capacité de recruter des enseignants internationaux de grande qualité pour actuellement un quart des effectifs. Ce milieu international synergique qui est celui de l'ESA ne doit plus être géré comme un héritage mais investi au service de son développement.

L'exigence forte que recommande le rapport s'appliquera au profil des équipes administratives, comme cela a été fait lors des récents recrutements du responsable des doubles formations AIIA et du coordinateur opérationnel des formations, leur fiche de poste exigeant « la capacité d'assurer le développement des partenariats et échanges académiques internationaux ».

Plus généralement, toute fiche de poste pour le recrutement d'enseignants et chercheurs précisera désormais : « L'ESA accorde dans ses recrutements une attention particulière à la connaissance par les candidats.es du débat contemporain mondial, par leur pratique professionnelle et/ou leur expérience d'enseignant. »

Après qu'elle ait rétabli son accréditation ECHE ERASMUS en juillet 2023 pour la période jusqu'en 2027, les années prochaines verront l'ESA construire de véritables partenariats universitaires, avec des établissements en prise directe avec les scènes d'innovation mondiale que suscite aujourd'hui l'impératif d'adapter les milieux habités à la crise climatique et ses multiples conséquences.

Dans cette visée, la convention de partenariat signée avec la jeune Université Mohammed 6 Polytechnique-School of Architecture and Planning + Design de Ben Guérir, Maroc, sera structurante. Implantée dès sa création au sein d'un réseau international d'excellence dans les champs de la transition numérique et écologique, tournée vers l'Afrique en tant que continent-laboratoire, la SAP+D a déterminé avec l'ESA des objectifs précis : formations croisées, recherche appliquée et expérimentations sur site, échanges d'enseignants etc., avec l'objectif à terme de supervisions conjointes de diplômes de master et de doctorat.

Ces projets seront menés graduellement, avec la création d'une mission d'enseignant-référent ESA-SAP+D. En septembre 2024, la co-organisation du semestre international L3S2 qui est un des « marqueurs » du rayonnement de l'ESA, posera la première pierre de ce partenariat.

L'activation des échanges avec les scènes d'innovation mondiales par le moyen de la « mise en situation de projet réel » est essentielle pour l'ESA, école fondée sur une pédagogie de l'expérimentation et qui doit régulièrement « mettre à jour » ce paramètre important de sa différenciation. L'ESA se doit de proposer aux étudiants des « experiencing workshops » sur l'impact des grandes transitions et des innovations qu'elles suscitent, sans tomber dans l'écueil d'un « tourisme universitaire des workshops » parfois plus attractif par ses formes que par sa densité pédagogique.

Elle parera au risque par le partenariat noué par l'ESA en 2023 avec le Global Award for Sustainable Architecture qui lui donne accès au réseau des lauréats. Ces praticiens enseignants qui mènent là où ils sont des pratiques innovantes dans l'économie réelle, seront à même de faire mener aux étudiants une solide analyse préalable du besoin et du statut de l'innovation architecturale et urbaine dans les sociétés,



préalablement au projet et à l'expérimentation sur site. Ils seront invités en Visitings pour activer les formats d'expérimentation, sur des sites dans leur pays ou en apportant leur in-put sur des sites en France. L'expérience de ces Visitings commencera en septembre 2024 avec l'architecte mexicaine Rozana Monteil, pour deux semestres.

« Poursuivre la stratégie de différenciation de l'établissement »

Fidèle à une tradition à la fois d'innovation et de pragmatisme qui a souvent spécifié ses enseignements, l'ESA souhaite donner aux futurs architectes les compétences leur permettant d'être protagonistes de l'adaptation et de la création des espaces habités, face aux grandes transitions en cours et à leurs conséquences sur les sociétés.

Disposant d'une ressource spécifique (elle abrite et cultive un milieu français et international synergique à la fois enseignant et étudiant), l'ESA poursuivra une pédagogie qui se tient à l'écart des débats dogmatiques, souhaitant donner plutôt aux étudiants la passion de comprendre leur siècle.

Appuyés sur les méthodes de l'approche par compétences, certains des chantiers futurs auront parmi leurs objectifs de réaffirmer des atouts distinctifs de l'ESA.

En cycle Licence, cet objectif visera en particulier à :

- Utiliser son agilité de recrutement pour ouvrir l'école aux nouvelles démarches, en recrutant des enseignants qui sont acteurs des innovations et des hybridations qui se développent dans le monde professionnel (architecte-ingénieur, paysagiste-urbaniste, agence d'architecture intégrant une plate-forme de compétences...)
- Partager avec un réseau international l'initiative de construire une histoire de l'architecture contemporaine. Les milieux historiens s'accordent à constater la carence d'une histoire de l'architecture produite depuis le dernier quart du XX^e siècle, au prisme des évolutions d'ampleur planétaire qui traversent ses bassins culturels. Ecole internationale, l'ESA a vocation à relever ici un « défi de formation » qui lui est spécifique. Un cours-séminaire de co-construction d'une histoire globale de l'architecture contemporaine sera ouvert en septembre 2024 en licence 2.

En cycle Master, l'ESA poursuivra la mise en place des formats libres qu'elle a initiés en septembre 2023, voulant donner aux étudiants plus d'autonomie pour construire leur parcours et faciliter les échanges avec les universités internationales.

- Masterclasses, Cas d'études, Controverses, Workshops : ces formats qui recueillent une très grande adhésion des étudiants vont être consolidés, en tant aussi que passerelles avec la formation à la recherche et activateurs du débat entre enseignants, étudiants et intervenants du monde professionnel.
- Visitings : recrutement de *Visitings professors* internationaux, aux profils de compétences diversifiés, missionnés pour contribuer au développement du master par des interventions plurielles : ateliers, interventions en Séminaire, Masterclasse ou *Controverses*, participation aux journées pédagogiques des enseignants.



- Renforcement du « campus universitaire et culturel » ESA-Ecole Camondo-Fondation Cartier, par un partenariat pour l'organisation de conférences et colloques avec le Columbia Global Centers, annexe parisienne de Columbia University.

Paris, le 7 juin 2024,
par Madame Marie-Hélène Contal, directrice de l'ESA.



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École spéciale d'architecture a eu lieu du 7 au 8 novembre 2023. Le comité était présidé par **M. Christian Dautel**, architecte libéral et professeur d'enseignement artistique, ancien directeur de l'École nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Nantes.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Lucie Blanchemin**, étudiante en Master et ancienne élue à la CFVE à l'Ensa de Toulouse ;
- **Mme Géraldine Casaux-Ginestet**, professeure en génie civil à l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux et directrice du laboratoire GRECCAU (Groupe Recherche, environnement, confort, conception architecturale et urbaine) ;
- **M. Baptiste Lejour**, président de l'entreprise Axes Management ;
- **Mme Cécile Regnault**, professeure en sciences et techniques pour l'architecture à l'Ensa de Lyon et conceptrice d'environnements sonores ;
- **M. Jean-Marc Sterno**, professeur ordinaire et directeur du laboratoire CRALDV (Centre de recherche en architecture Leonardo Da Vinci) à l'université libre de Bruxelles.

Une partie des experts ci-dessus ont évalué également les formations du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris :

Mme Cécile Regnault et M. Jean-Marc Sterno.

Philippe Thiard, conseiller scientifique, et **Alexey Lukashkin**, chargé de projet, représentaient le département d'évaluation des établissements du Hcéres. **François Andrieux**, conseiller scientifique, et **Gaëlle Dequirez**, chargée de projet, représentaient le département d'évaluation des formations du Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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