



**HAL**  
open science

# École nationale supérieure d'architecture de Marseille

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture de Marseille. 2017.  
hceres-02026036

**HAL Id: hceres-02026036**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026036>**

Submitted on 20 Feb 2019


**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Marseille

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 09/11/2017

# HCERES

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

Établissements

*Pour le Hcéres,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

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

Philippe Thiard, président du comité

---

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

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

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

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une stratégie qui couvre l'ensemble des missions de l'établissement et bénéficie du caractère structurant du projet d'IMVT	7
1 ● Un projet d'établissement à spectre large mais qui ne fait pas suffisamment ressortir les principales priorités	7
2 ● Un projet-phare, l'IMVT, porteur de dynamiques dont la mise en œuvre progressive est à engager	8
II – Un écosystème local porteur de nombreux partenariats qui gagneraient à être davantage formalisés	9
1 ● Une intégration au site marseillais d'enseignement supérieur et de recherche qui s'esquisse progressivement	9
2 ● Des partenariats socio-économiques variés mais trop peu formalisés et dépendants de réseaux interpersonnels	9
III – Un cadre de gouvernance très étoffé à mieux articuler au rôle des conseils centraux	10
1 ● De nombreuses commissions qui favorisent la collégialité et le partage des décisions, au prix d'une relative dispersion	10
2 ● Des conseils qui préfigurent la réforme des statuts mais dont le rôle d'impulsion et de coordination reste à définir	10
IV – L'affirmation de l'identité et la communication : à la recherche d'un nouveau souffle	11
La recherche et la formation	13
I – Une activité de recherche restructurée, bénéficiant de nombreux dispositifs d'appui mais pour laquelle un cadre d'action reste à préciser	13
1 ● Trois laboratoires, des dispositifs communs et l'objectif d'une politique scientifique mieux structurée	13
2 ● Au-delà de la stratégie, la nécessité d'un plan d'action à la hauteur des ambitions	14
II – Une offre globale de formations en attente d'ouvertures et d'un pilotage plus stratégique	15
1 ● Une formation initiale qui tente de répondre aux évolutions des métiers sans se structurer autour d'un référentiel de compétences	15
2 ● Un pilotage centré sur la gestion quotidienne mais des efforts de concertation élargie sont en cours	16
3 ● Des formations en phase avec l'environnement de l'établissement mais encore insuffisamment significatives de son positionnement identitaire	16
4 ● Une formation professionnelle continue efficace dans son organisation, mais encore peu valorisée	17
5 ● Une compétence dans la formation au numérique « en sommeil », potentiellement réactivable	17
III – Un lien entre recherche et formation qui repose notamment sur une formation doctorale ouverte sur les autres cursus	18
IV – La documentation	18
1 ● Une politique de documentation qui s'affirme mais reste trop faiblement connectée à la formation et à la recherche	18
2 ● Une organisation améliorée, qui souffre cependant d'un isolement sur le site	19

La réussite des étudiants	21
I – Un accompagnement des étudiants qui s'améliore mais reste critique sur plusieurs points	21
II – Réussite et insertion professionnelle : deux problématiques insuffisamment prises en compte	21
III – Un « cadre » de vie étudiante plutôt favorable qui masque certaines difficultés, inégalement perçues	22
La valorisation et la culture scientifique	25
Les relations européennes et internationales	27
I – Une construction stratégique qui progresse	27
1 ● L'école a pris conscience du chantier à mener...	27
2 ● ... mais prend le risque de s'éparpiller	27
II – Un pilotage encore trop centré sur les mobilités	27
Le pilotage	29
I – Une situation budgétaire saine, liée à une maîtrise de la programmation et à un dialogue de gestion structuré, permettant de faire face aux enjeux financiers futurs	29
1 ● Une situation budgétaire et financière saine...	29
2 ● ... grâce à une organisation et à un dialogue de gestion qui permettent la maîtrise des coûts de fonctionnement	29
II – Des outils de pilotage et d'analyse prospective à développer dans la perspective d'une politique de la qualité qui reste à mettre en place	30
III – Une politique des ressources humaines limitée par le statut juridique de l'école et par la fragilité du dialogue social, à développer dans la perspective des évolutions à venir	30
1 ● Une gestion technique assurée avec compétence mais sans anticipation apparente des principaux enjeux	30
2 ● Une fragilité du dialogue social à laquelle il serait souhaitable de remédier	31
IV – Une politique logistique et immobilière appuyée par des moyens cohérents, construite dans un cadre de programmation pluriannuelle satisfaisant et animée par une équipe structurée	31
V – Un système d'information à mieux articuler aux enjeux informatiques, audiovisuels et techniques dans le cadre d'un schéma numérique	32
Conclusion	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	33
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du directeur	37
Organisation de l'évaluation	41

# Présentation

Seule école d'architecture en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), l'Ensa-Marseille (Ensa-M) a été créée en 1905 (école régionale d'architecture de Marseille) et implantée en 1968 sur le campus universitaire de Luminy situé à la périphérie de la ville, au sein d'un groupe de bâtiments qu'elle partage avec l'École supérieure d'art et de design Marseille-Méditerranée. Elle en déménagera à l'horizon 2022, à l'occasion d'une relocalisation dans le centre-ville (quartier universitaire de la ZAC Saint-Charles) qui marquera le début d'une nouvelle étape pour l'établissement puisqu'il y formera, avec l'antenne marseillaise de l'École nationale supérieure du paysage (ENSP) de Versailles et l'Institut d'urbanisme et d'aménagement régional (IUAR), département de la faculté de droit et de science politique d'Aix-Marseille Université (AMU), l'Institut méditerranéen de la ville et des territoires (IMVT).

L'Ensa-M a accueilli en 2015-2016 1 090 étudiants dont 581 en premier cycle (DEEA - diplôme d'études en architecture, valant grade de licence), 407 en second cycle (DEA - diplôme d'État d'architecte, valant grade de master), 9 doctorants, 85 inscrits en HMONP (habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre) et 8 étudiants formés au sein d'un DPEA (diplôme propre aux écoles d'architecture), dédié à la construction parasismique<sup>3</sup>. Sur l'ensemble des étudiants, 25 étaient inscrits en 2015-2016 dans le cadre d'une formation tout au long de la vie (FTLV) diplômante, 10 suivaient le double cursus architecte/ingénieur dispensé avec Polytech Marseille, composante d'AMU, et 138 étaient des étudiants de nationalité étrangère et/ou ayant effectué leurs études secondaires à l'étranger. Par ses effectifs, l'Ensa-M se situe au 5<sup>ème</sup> rang des écoles d'architecture françaises qui forment chaque année environ 19 000 étudiants<sup>4</sup>.

Elle disposait en 2015, pour mettre en œuvre ses missions, d'un budget de 2,7 M€ dont un peu plus de 2 M€ de subventions de l'État (1 886 €/étudiant contre 2 455 en moyenne nationale), de 65 équivalents temps plein (ETP) enseignants et de 37,4 ETP administratifs, soit une moyenne de 10,6 étudiants par ETP contre 7,4 en moyenne nationale<sup>5</sup>.

Ses activités se déroulent dans un ensemble immobilier composé de trois bâtiments, développant 7 251 m<sup>2</sup> de Shon, qui se caractérise par une certaine exigüité des surfaces d'enseignement (2,3 m<sup>2</sup> par étudiant, amphithéâtre limité à 200 places) motivant le projet de déménagement de l'école, malgré des agrandissements et réaménagements réalisés en 2011 (trois ateliers, deux salles de séminaire, une salle de 70 places, un espace doctorants)<sup>6</sup>.

En matière de recherche, l'école compte trois laboratoires habilités par le bureau de la recherche architecturale urbaine et paysagère (BRAUP) du ministère de la Culture et de la Communication (MCC) : Inama (Investigation sur l'histoire et l'actualité des mutations architecturales), Map-Gamsau (unité mixte de recherche-UMR 3495) et Project[s].

En termes de relations internationales, l'Ensa-M totalise 37 accords Erasmus et 16 conventions (hors Erasmus) qui permettent une mobilité sortante d'une cinquantaine d'étudiants par an, auxquels se sont ajoutés en 2015-2016 quatre étudiants en stages professionnels à l'étranger<sup>7</sup>. Ses laboratoires de recherche entretiennent également de nombreux contacts à l'étranger.

L'Ensa-M a vocation à intégrer la coordination territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche du site marseillais (Marseille Provence Méditerranée) dont le chef de file est Aix-Marseille Université (AMU). Celle-ci a conclu une convention d'association avec d'autres établissements de la région (École centrale de Marseille, Institut d'études politiques-IEP d'Aix-en-Provence, université d'Avignon et des Pays de Vaucluse et université de Toulon). Certains d'entre eux sont également impliqués dans AM\*IDEX, l'initiative d'excellence d'Aix-Marseille, labellisée en février 2012 au titre de la 2<sup>ème</sup> vague d'appels à projets des investissements d'avenir (PIA2) sur un périmètre spécifique (AMU, IEP d'Aix, École centrale de Marseille, CNRS, IRD, CEA, Inserm, APHM<sup>8</sup>) auquel l'Ensa-M n'est toutefois pas intégrée. Une convention de partenariat, et non d'association, est actuellement en cours de finalisation entre l'Ensa-M et AMU.

<sup>3</sup> Ensa-M, *Rapport d'activité 2015-2016*, p. 8 et Données de caractérisation pour l'évaluation Hcéres, p. 1.

<sup>4</sup> Source : ministère de la Culture et de la Communication.

<sup>5</sup> Calculs établis à partir des données de caractérisation de l'établissement.

<sup>6</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p.13.

<sup>7</sup> Ensa-M, *Rapport d'activité 2015-2016*, pp. 45-49.

<sup>8</sup> Centre national de la recherche scientifique, Institut de recherche pour le développement, Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, Institut national de la santé et de la recherche médicale, Assistance publique hopitaux de Marseille.

L'école a connu ces dernières années un certain nombre d'évolutions dans sa gouvernance : un conseil scientifique<sup>9</sup> (CS) a été créé en 2010 ainsi qu'un conseil des études et de la vie étudiante (CEVE) en 2012 ; une nouvelle directrice adjointe a été nommée au printemps 2015 ; un nouveau directeur à l'automne de la même année ; deux nouvelles présidentes, du CS, d'une part, et du conseil d'administration (CA), d'autre part, ont été désignées au cours de l'année 2016.

L'Ensa-M a dans le même temps poursuivi ou engagé plusieurs chantiers importants : recherche de financements en vue de finaliser le transfert de l'école dans le cadre du contrat de plan État-Région (CPER) 2015-2020, préalable à la création de l'IMVT ; fusion des laboratoires ABC et InsArtis pour créer l'équipe Project[s] comme le recommandait l'évaluation AERES en 2011 ; rédaction de l'autoévaluation Hcéres et du projet d'établissement ; refonte de la maquette du DEA et création de nouveaux domaines d'études dans la perspective de la prochaine accréditation ; préparation à l'adoption du nouveau statut des Ensa et à celui de leurs enseignants-chercheurs ; mise en place en 2015 d'une « plateforme pluripartenaire pour les formations à distance BIM », mastère en réseau piloté par l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC).

Ces chantiers ont conduit au renforcement de certaines spécificités de l'établissement telles que la place importante de la recherche, l'affichage d'un ancrage local/régional comme marqueur de certaines activités pédagogiques et scientifiques, ancrage qui reste un élément de discussion interne important, la focalisation très prononcée de la formation sur les métiers de la maîtrise d'œuvre, l'absence de formations post-master à l'exception de la HMONP et du DPEA parasismique.

Sur cette base, les principaux éléments de problématique identifiés par le comité d'évaluation, en lien avec les attentes exprimées par l'établissement, portaient :

- sur la stratégie de l'établissement dans ses différentes dimensions et sur son appropriation par les communautés de l'école ;
- sur la dimension partenariale de son activité, en articulation avec la stratégie du site, les potentialités du milieu socio-économique local et le projet structurant que représente l'IMVT, l'évaluation Aeres de 2011 ayant relevé le caractère trop peu structuré de ces partenariats<sup>10</sup> ;
- sur la politique de recherche et de diffusion scientifique, dans la continuité de la réorganisation des laboratoires et dans la perspective tant de la réforme du statut des enseignants-chercheurs des Ensa que du rapprochement avec AMU, en particulier au sein de l'IMVT ;
- sur le numérique, comme enjeu de la formation, de la recherche et de la diffusion en architecture.

---

<sup>9</sup> Non statutaire ; son rôle est défini par le règlement intérieur de l'établissement.

<sup>10</sup> Aères, *Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Marseille*, juin 2011, p. 27.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Une stratégie qui couvre l'ensemble des missions de l'établissement et bénéficie du caractère structurant du projet d'IMVT

1 ● Un projet d'établissement à spectre large mais qui ne fait pas suffisamment ressortir les principales priorités

Le projet d'établissement<sup>11</sup> se situe dans la continuité de l'autoévaluation engagée par l'école à partir de 2014 autour de réflexions menées par les enseignants<sup>12</sup>, au sein de groupes de travail thématiques<sup>13</sup>. Il a donné lieu à la rédaction d'un premier document qui constitue le projet d'établissement à proprement parler : structuré autour d'une quinzaine de thématiques<sup>14</sup>, il a été élaboré sur un temps relativement court (trois mois), mis en discussion lors de la réunion de rentrée de septembre 2016, avant d'être formellement adopté par le conseil d'administration du 25 novembre 2016. Il a été enrichi par les contributions des enseignants et des responsables de services à travers un outil collaboratif de type Wiki, ces contributions ayant toutefois été assez peu nombreuses<sup>15</sup> ce qui peut représenter un facteur de fragilité quant au partage des objectifs. Le projet a été complété par un document stratégique de deux pages, structuré lui-même autour de sept axes<sup>16</sup> dont le contenu a été discuté dans le cadre du conseil d'administration, à l'occasion de l'adoption du dossier d'autoévaluation<sup>17</sup>.

Ces deux documents couvrent de manière relativement complète les missions de l'établissement. Le volet programmatique du projet est suffisamment prescriptif et déjà bien étoffé. Il a vocation à nourrir un plan d'actions pluriannuel dans le cadre du futur contrat d'établissement<sup>18</sup>. Plusieurs orientations reprennent certaines des observations ou recommandations de la précédente évaluation Aeres (améliorer l'insertion des diplômés, accompagner les étudiants en difficulté, positionner les étudiants au cœur de l'école, faire évoluer les départements vers des domaines d'études clairs, notamment), ce qui montre que ces enjeux demeurent pleinement d'actualité à cinq années d'intervalle et que leur intégration dans des dispositifs opérationnels n'est pas encore aboutie. Certaines questions demeurent toutefois absentes des préoccupations : il en est ainsi de la FTLV qualifiante dont le précédent rapport d'évaluation recommandait déjà une meilleure prise en compte et qui ne figure pas à l'agenda du projet de l'école<sup>19</sup>. Les enjeux de pilotage de l'offre de formation en sont également absents.

Le choix d'une déclinaison hybride de la stratégie croisant missions, enjeux et projets structurants, ainsi que le recoupement incomplet des entrées retenues pour l'écriture du projet d'un côté et des axes stratégiques de l'autre, donnent l'impression d'une certaine dispersion des choix qui dénote une difficulté à hiérarchiser les questions-clés et à définir les priorités à inscrire dans un cadre stratégique adapté à la situation. À ce stade, celles-ci ne sont guère apparentes et il conviendrait d'assurer une présentation plus claire et mieux articulée des orientations lors de l'élaboration du contrat d'établissement, notamment autour de jalons qui permettraient d'identifier les grandes étapes de mise en œuvre. En outre, ce type d'approche ne favorise pas une expression paradigmatique de la stratégie, autour des thèmes identifiés comme essentiels par l'établissement tels que le projet dans ses dimensions architecturales, urbaines et territoriales, l'ancrage méditerranéen, le patrimoine du 20<sup>ème</sup> siècle, la modélisation et le numérique.

<sup>11</sup> Ensa-M, *Stratégie et projet d'établissement*, novembre 2016, 6 p.

<sup>12</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 6.

<sup>13</sup> Ensa-M, *PV du conseil d'administration du 7 octobre 2016*, p. 13.

<sup>14</sup> IMVT ; Formations ; Recherche ; Ouverture géographique et sociale, réussite des étudiants ; Positionner les étudiants au cœur de l'école ; Accueil et formation des enseignants ; Ethique et responsabilité sociale ; Interdisciplinarité dans le projet, au travers de la collaboration et de l'ouverture à l'autre ; Fondamentaux disciplinaires au service de la pluralité des métiers de l'architecture ; Compréhension des mutations actuelles de la société ; Adossement territorial et ancrage méditerranéen ; Insertion professionnelle élargie ; Gouvernance ; Diffusion.

<sup>15</sup> Ensa-M, *PV du conseil d'administration du 7 octobre 2016*, p. 11.

<sup>16</sup> Formations ; Recherche ; Démocratisation de l'accès au DEA, réussite et insertion ; Gouvernance ; IMVT ; Partenariats ; Diffusion.

<sup>17</sup> Ensa-M, *PV du conseil d'administration du 7 octobre 2016*, p. 17.

<sup>18</sup> Ensa-M, *PV du conseil d'administration du 25 novembre 2016*, p. 13.

<sup>19</sup> AERES, *Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Marseille, juin 2011*, p. 28.



## 2 ● Un projet-phare, l'IMVT, porteur de dynamiques dont la mise en œuvre progressive est à engager

Subissant, depuis de nombreuses années, certains inconvénients liés à sa localisation (exiguïté des surfaces dédiées à la formation et à la recherche, éloignement du centre-ville nuisant à l'insertion dans la vie locale)<sup>20</sup>, l'Ensa-M est parvenue, au cours de la dernière période quinquennale, à finaliser son projet de relocalisation dans le centre-ville de Marseille (ZAC Saint-Charles). Elle a ainsi obtenu l'inscription de cette réalisation immobilière au contrat de plan État-Région 2015-2020, avec un financement attendu de 26,3 M€ par l'État (MCC, MENESR) et de 20 M€ par les collectivités territoriales (Région, Ville, Métropole, Département). Ce succès doit beaucoup à l'implication au long cours de la direction de l'école qui a su trouver les leviers de mobilisation des financements et susciter l'intérêt des collectivités pour un projet considéré par les élus locaux comme structurant, à différents niveaux, pour la métropole marseillaise. Il résulte également du rapprochement prometteur entre l'école d'architecture, l'antenne marseillaise de l'ENSP-Versailles et l'IUAR dans le projet d'IMVT dont la déclinaison pédagogique et scientifique a donné lieu dès 2013-2014 à une esquisse de définition. Ce projet, un temps remis en cause par l'éventualité d'une fermeture du site marseillais de l'école du paysage - ce qui révèle une fragilité potentielle du rapprochement -, a toutefois été confirmé en juillet 2016<sup>21</sup>, sous réserve qu'il n'impacte pas, à terme, pour le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, le coût de fonctionnement global de l'antenne de l'ENSP qui reste à évaluer.

Des éléments de préfiguration de la gouvernance ont été proposés (charte de l'IMVT) et ont donné lieu à une approbation formelle par les conseils d'administration des trois établissements à l'automne 2016. Ceux-ci comprennent un certain nombre de valeurs et principes éthiques élaborés en 2013<sup>22</sup>, une esquisse de stratégie et de programmation scientifique et pédagogique (plateforme d'échanges en recherche, séminaires doctoraux, formations post-master, *workshops* communs, animation de réseaux professionnels) et un premier cadre de gouvernance (conseil des établissements fondateurs, comité d'orientation stratégique) excluant toute fusion des établissements ou de leurs entités (laboratoires de recherche). La mise en œuvre s'inscrit dans un temps relativement long (cinq ans), ce qui fonde la nécessité de faire vivre de manière concrète, au cours de cette phase transitoire, le partenariat établi entre les trois institutions.

À cet égard, le comité recommande de ne pas limiter la discussion entre les établissements aux seuls aspects immobiliers qui sont pour l'heure prépondérants. Une pré-programmation scientifique et pédagogique posant un certain nombre de jalons ainsi qu'une réflexion sur la mutualisation de certaines fonctions d'appui et/ou support sont souhaitables dès à présent, en vue d'engager une dynamique de travail collectif qui permettra l'aboutissement de premières réalisations communes et favorisera l'appropriation du projet par les communautés professionnelles et étudiantes des trois établissements, insuffisamment impliquées pour le moment. Le développement d'activités telles que celles que déploie l'association étudiante Synapses<sup>23</sup> (promotion des relations avec les étudiants des autres écoles), ou l'établissement d'une cartographie commune des compétences offertes par les formations, seraient ainsi de nature à désamorcer deux des principaux écueils identifiés que sont, d'une part, les rivalités professionnelles entre les trois institutions sur la question des débouchés et, d'autre part, le poids de l'école d'architecture dans le nouvel ensemble, celle-ci comptant pour 80 % des étudiants du futur IMVT.

Enfin, un travail commun sur les enjeux méditerranéens comme sur la thématique du projet, déjà esquissé dans la préfiguration scientifique et pédagogique de 2013, serait également de nature à affiner le positionnement de l'IMVT et à faciliter l'appui de partenaires locaux (Agence des villes et des territoires méditerranéens durables - Avitem, Maison méditerranéenne des sciences de l'homme - MMSH, Musée des civilisations européennes et méditerranéennes - Mucem, Etablissement public d'aménagement Euroméditerranée, collectivités territoriales, Envirobat, notamment) fortement mobilisés sur ces enjeux. Compte tenu de sa dimension très structurante, le comité recommande que le projet d'IMVT devienne le projet fédérateur de l'école dans toutes ses dimensions (pédagogique, scientifique, partenariale, immobilière, de vie étudiante) ainsi que, de manière plus substantielle, le cœur de la stratégie de l'école.

<sup>20</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, pp. 12-13.

<sup>21</sup> Courrier de Monsieur le Ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt à Monsieur le Premier ministre en date du 6 juillet 2016.

<sup>22</sup> Ensa-M, *PV du conseil d'administration du 7 octobre 2016*, p. 10.

<sup>23</sup> Ensa-M, *Annexes au rapport d'autoévaluation, 2016*, p. 150-151.

## II – Un écosystème local porteur de nombreux partenariats qui gagneraient à être davantage formalisés

- 1 ● Une intégration au site marseillais d'enseignement supérieur et de recherche qui s'esquisse progressivement

Une convention de partenariat était en cours d'élaboration entre l'Ensa-M et AMU au moment de la visite du comité d'experts. Ce projet prend la forme d'un accord-cadre qui renvoie à plusieurs conventions d'application la définition des domaines de collaboration retenus (formation, recherche, insertion professionnelle des diplômés, relations internationales et fonctions support).

Les collaborations avec AMU existent déjà, même si elles sont encore assez limitées (double-cursus architecte-ingénieur avec Polytech Marseille ; délivrance du doctorat en architecture et formation doctorale, sur le volant SHS, à travers l'école doctorale 355 « Espaces, cultures et sociétés » de la MMSH ; liens entre les équipes de recherche, en particulier entre Inama et Telemme<sup>24</sup> ; accès aux installations sportives du site de Luminy, par exemple) dont certaines sont très visibles et appréciées, à l'instar du double-cursus. Elles se complètent d'un rapprochement en cours avec l'École centrale de Marseille en vue d'élargir l'offre en formations d'excellence sur le site académique, par l'optimisation du parcours de formation des Centraliens et l'identification des compétences en ingénierie susceptibles d'améliorer l'insertion professionnelle des architectes diplômés d'État<sup>25</sup>. Elles constituent un terreau fertile profitable aux établissements parties prenantes dont le comité recommande qu'elles soient rapidement étoffées et approfondies.

Ces collaborations révèlent en outre plusieurs enjeux structurants dont certains ont été identifiés dans le projet de convention avec AMU tels que les passerelles entre formations, l'entrepreneuriat étudiant, l'accès des enseignants à la plateforme d'innovation pédagogique d'AMU (CIPE), la réponse commune à des appels d'offres scientifiques, la création d'une plateforme commune d'expérimentation à l'échelle 1, le renforcement des formations d'excellence du site marseillais, l'insertion professionnelle des diplômés de l'Ensa-M qui constituent des pistes à privilégier. Il conviendra d'y ajouter la question de la délivrance du doctorat en architecture pour les doctorants développant une recherche en sciences pour l'ingénieur (dans le cadre de l'école doctorale - ED 353 « sciences pour l'ingénieur : mécanique, physique, micro et nano électronique »), question essentielle dans le domaine de recherche sur la construction parasismique qui constitue une spécificité de l'école.

D'ores et déjà, l'activité et le cadre de gouvernance de l'établissement présentent un certain nombre de facteurs favorables à ces collaborations dont il conviendrait de profiter davantage : relations régulières du laboratoire Inama avec l'UMR 6570 Telemme d'AMU-CNRS et plus généralement avec la MMSH, en particulier dans le cadre de l'ED 355, présidence du conseil scientifique de l'Ensa-M par la directrice de la MMSH, présence de quatre enseignants-chercheurs d'AMU au sein de ce même conseil scientifique, ce qui devrait favoriser le rapprochement entre les deux établissements qui se connaissent insuffisamment. À cet égard, si les actions qui seront engagées dans le cadre de la future convention de partenariat avec AMU sont de nature à favoriser la consolidation et la construction des relations entre les deux établissements, le comité estime qu'un meilleur équilibre de ces relations est à rechercher. La mise en place de dispositifs de gouvernance de la coordination territoriale intégrant les partenaires académiques d'AMU au-delà des seuls associés et la participation plus fréquente de représentants de l'Ensa-M à certaines de ses instances ainsi qu'aux structures de pilotage de projets partagés sont, dans cette perspective, des pistes à explorer.

- 2 ● Des partenariats socio-économiques variés mais trop peu formalisés et dépendants de réseaux interpersonnels

L'Ensa-M bénéficie d'un environnement favorable à l'initiation de partenariats socio-économiques variés<sup>26</sup>. Ceux-ci relèvent de différents domaines. Ainsi, dans le champ pédagogique, des *workshops* et des ateliers de projet se tiennent régulièrement avec le Port autonome, le Parc national des Calanques (engagement quadriennal), la Métropole d'Aix-Marseille Provence, la Ville de Marseille, l'agence d'urbanisme de l'agglomération marseillaise (Agam) et l'établissement public Euroméditerranée. Ce dernier propose notamment des sujets de réflexion qui permettent de faire travailler ensemble architectes, urbanistes et paysagistes et sont à privilégier dans la perspective du futur IMVT. Sur le registre de la production et de la diffusion de la culture architecturale, des événements sont coproduits avec le syndicat des architectes des Bouches-du-Rhône (prix des diplômés), le consulat suisse, le centre culturel franco-allemand d'Aix-en-Provence, le festival « image de la ville », le Mucem (réalisation de cartes et maquettes), sans oublier la production de monographies architecturales pour le compte de la direction régionale des affaires culturelles

<sup>24</sup> UMR 6570 Temps-espaces-langages-Europe méridionale-Méditerranée (CNRS-AMU).

<sup>25</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, pp. 9-10.

<sup>26</sup> Ensa-M, *ibid.* et entretiens.

(Drac), du conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE) ou des collectivités territoriales. Ces multiples initiatives qui reposent sur des relations interpersonnelles en augmentation, construites par les enseignants et par la direction, sont toutefois plutôt éparpillées, restent dans des cadres informels et sont soumises aux contingences d'un contexte changeant. L'Ensa-M gagnerait à structurer davantage ces différents partenariats et à les inscrire dans un dispositif de pilotage qui fait actuellement défaut.

Autour de l'enjeu méditerranéen, certaines relations porteuses de potentialités en termes de FTLV, de valorisation et de recherche appliquée mériteraient d'être davantage exploitées, notamment avec l'Avitem qui pourrait être l'ensembleur de certains partenariats sur la thématique méditerranéenne et aider notamment au rapprochement avec l'IUAR et l'ENSP dans ce domaine.

### III – Un cadre de gouvernance très étoffé à mieux articuler au rôle des conseils centraux

- 1 ● De nombreuses commissions qui favorisent la collégialité et le partage des décisions, au prix d'une relative dispersion

L'Ensa-M a fait le choix, au-delà des organes statutaires de l'établissement prévus par les textes, de créer plusieurs commissions chargées de secteurs particuliers<sup>27</sup>. Instaurées pour favoriser la participation de l'ensemble du personnel à la gestion de l'établissement et développer la collégialité des décisions, elles ne jouent pas pleinement ce rôle pour plusieurs raisons : leurs travaux sont conduits en relative autonomie et ne sont pas suffisamment articulés à l'agenda politique des instances statutaires, CA ou commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) ; leur engagement porte prioritairement sur des enjeux de gestion courante au détriment d'une programmation plus stratégique ; leur nombre entraîne une démultiplication des lieux de discussion, voire de décision, ce qui conduit à un morcellement des débats, source d'une potentielle perte d'efficacité ; leur composition effective se limite souvent à quelques personnes, ce qui en affaiblit la dimension inclusive et participative pourtant recherchée. Enfin, leur place dans les processus de décision n'est pas suffisamment définie et nécessiterait un cadrage plus affirmé.

Le comité a par ailleurs constaté que les séminaires et assemblées générales de rentrée sont souvent plus efficaces, à l'échelle de l'établissement, pour partager l'information et en débattre. L'opportunité que représentent les temps forts de l'année universitaire (rentrée, remise de diplômes, vœux, séminaires transversaux, etc.) pour renforcer le dialogue interne pourrait être davantage exploitée dans le but de porter une vie d'établissement mieux affirmée. Le séminaire de fin d'année actuellement projeté par la direction de l'établissement va dans ce sens.

La direction de l'école a également rétabli en 2015 un comité de direction qui réunit autour du directeur les responsables de services, les directeurs de laboratoires, les représentants des principaux conseils (CA, CPR, CS, CEVE)<sup>28</sup>. Si ce comité favorise le partage d'informations, il n'a pas encore pleinement trouvé sa place comme lieu de préparation des conseils d'administration ou comme instance d'appui stratégique à la direction, en raison du caractère récent de son activité et de la place qu'y occupe le règlement des affaires courantes.

- 2 ● Des conseils qui préfigurent la réforme des statuts mais dont le rôle d'impulsion et de coordination reste à définir

Le CA de l'établissement remplit l'ensemble de ses missions stratégiques et organisationnelles et se réunit régulièrement (trois à quatre fois par an). L'approbation des documents budgétaires est notamment l'occasion d'une discussion approfondie sur la politique de l'établissement dans ses différentes dimensions, mais le comité recommande la tenue de réunions un peu plus fréquentes compte tenu de l'agenda politique de plus en plus chargé (IMVT, accréditation, réformes des Ensa). Le CA est actuellement présidé par une responsable d'Avitem, ce qui donne une réelle assise au portage politique de l'IMVT en ouvrant un espace commun de réflexion avec les partenaires territoriaux et socio-économiques sur les villes de la Méditerranée<sup>29</sup> conduisant à des retombées scientifiques et pédagogiques importantes pour l'école.

<sup>27</sup> Commission de validation des études, expériences professionnelles ou acquis personnels ; Conseil des études et de la vie étudiante ; Commission des relations internationales ; Commission de la communication et de l'information ; Commission des affaires générales ; Commission des vacances et des voyages ; Commission du Colibri (enjeux de développement durable) - Ensa-M, *Annexes au rapport d'autoévaluation*, 2016, pp. 87-90.

<sup>28</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, pp. 9-10.

<sup>29</sup> Ensa-M, PV du CA du 7/10/2016.

Comme d'autres écoles d'architecture, l'Ensa-M a fait le choix de se doter d'un conseil scientifique (CS) en vue de décharger la CPR, principalement mobilisée par les questions de formation<sup>30</sup>, et de se doter d'une politique scientifique<sup>31</sup>.

La CPR apparaît d'abord comme une commission des programmes pédagogiques dont la composition a oscillé au fil du temps : formée de 19 membres élus avant 2015, elle a été par la suite resserrée à 12 membres afin d'optimiser l'organisation du travail collectif<sup>32</sup>, puis à nouveau élargie à 14 membres en 2016<sup>33</sup>. La participation des étudiants s'y est par ailleurs sensiblement accrue même si leur présence effective est rendue difficile par le choix d'un horaire de réunion chevauchant les créneaux d'enseignement, ainsi qu'il ressort des entretiens. Elle gagnerait à jouer un rôle plus grand dans le pilotage de la formation et dans la construction des liens formation-recherche, en relation avec le CS, et à renvoyer à des groupes de travail dédiés la construction technique de certaines décisions, ce qui permettrait probablement de résoudre la question de sa dimension optimale.

Le comité recommande donc que le CA, le CS et la CPR jouent un rôle plus stratégique et s'organisent davantage comme les prescripteurs d'un travail collectif à impulser dans le cadre de certaines des commissions existantes ou de groupes de travail plus réduits.

#### IV – L'affirmation de l'identité et la communication : à la recherche d'un nouveau souffle

L'école reconnaît devoir faire un effort significatif afin de se doter d'une identité plus forte et d'accroître la visibilité et la lisibilité des formations ainsi que la stratégie de communication externe<sup>34</sup>. Elle affirme son ambition de renforcer son existence et son rayonnement institutionnel<sup>35</sup>. S'il y a bien une volonté de s'ancrer sur l'aire géographique méditerranéenne, les débats sur l'identité de l'école, tenus au sein de la CPR et à l'occasion des séminaires préparatoires au projet d'IMVT, restent une source d'interrogation en interne. Alors que le marqueur « Méditerranée » constitue pour les partenaires de l'établissement (AMU, collectivités, ministère, acteurs socio-économiques) une plus-value pour la dynamisation des collaborations, certains acteurs de l'école se montrent réticents à l'idée de limiter la construction identitaire à cette aire géographique. Le comité recommande que ce débat soit rapidement tranché afin d'asseoir le positionnement identitaire de l'Ensa-M sur des bases plus fermes.

En termes de communication externe, l'école s'appuie sur :

- le service communication qui existe depuis 2011/2012. Son principal travail a été la refonte du site Internet en 2013, outil qui propose un ensemble d'informations riches et diversifiées à l'attention des différents publics. Il est également chargé de la valorisation et la diffusion de la culture scientifique, de la recherche de ressources propres et de l'animation de la vie étudiante, ce qui se traduit par un important plan de charge, en partie compensé par des recrutements récents<sup>36</sup>, mais dont la conséquence est un manque de visibilité de ses attributions et de son organisation. Le service communication se définit lui-même comme un exécutant des décisions ponctuelles prises en CA. Le budget affecté à la communication est passé de 2 % en 2016 à 5 % en 2017 ;
- la commission communication qui s'attache principalement à examiner les initiatives individuelles, les projets de publications et de *workshops*. Elle n'a pas produit à ce jour une réflexion permettant d'aboutir à un plan stratégique unifié et validé par l'ensemble des entités internes.

La charte graphique, élaborée en 2006, mériterait d'être rafraîchie. La perspective du projet d'IMVT à l'horizon 2022 ne favorise pas l'émergence d'une dynamique de renouvellement des outils d'expression de l'identité. L'Ensa-M étant le principal acteur du nouvel institut, elle gagnerait pourtant à prendre l'initiative d'une réflexion conjointe avec ses deux partenaires sur la nouvelle identité ainsi composée, tant pour favoriser l'appropriation interne du projet que pour asseoir sa visibilité nationale et internationale.

Enfin, en termes de communication interne, le comité remarque que la *newsletter*, trop chronophage, a été supprimée<sup>37</sup> et n'a pas été remplacée par un dispositif plus léger de communication pourtant nécessaire dans le but

<sup>30</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 7.

<sup>31</sup> Voir infra : « La recherche et la formation ».

<sup>32</sup> Ensa-M, PV du CA du 31 mars 2015, pp. 6-7.

<sup>33</sup> Ensa-M, PV du CA du 31 mars 2015, pp. 6-7.

<sup>34</sup> Ensa-M, *Stratégie et projet d'établissement*, novembre 2016, p. 2.

<sup>35</sup> Ensa-M, *ibid.*, p. 6.

<sup>36</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 61.

<sup>37</sup> Ensa-M, *ibid.*, p. 63.

de rendre compte de l'actualité stratégique de l'établissement (IMVT, politique de site, nouveau statut des Ensa, contractualisation, par exemple). Au cours des entretiens, il est apparu au comité qu'il en découle le sentiment de ne pas disposer, au sein de l'établissement, de toute l'information utile sur ce point.

# La recherche et la formation

## I – Une activité de recherche restructurée, bénéficiant de nombreux dispositifs d'appui mais pour laquelle un cadre d'action reste à préciser

L'Ensa-M est une des Ensa précurseurs de la recherche en architecture en France<sup>38</sup>. Toutefois, comme c'est le cas dans une majorité de ces établissements, celle-ci est assez fortement liée à des personnalités ayant un fort engagement personnel et des liens avec des unités de l'université et du CNRS. Elle reste donc relativement fragile alors que son potentiel de développement en lien avec la demande sociale locale et régionale apparaît important, et ce d'autant plus dans la perspective de la création de l'IMVT.

1 ● Trois laboratoires, des dispositifs communs et l'objectif d'une politique scientifique mieux structurée

Des efforts importants de restructuration de la recherche à l'Ensa-M ont été menés ces dernières années. Ils se traduisent aujourd'hui par l'existence de trois laboratoires de recherche de nature assez différente, résultant à la fois du contenu de leur recherche, de leur histoire et de leur niveau différencié de reconnaissance.

Le Map-Gamsau (UMR 3495), qui reprend le "groupe de recherche pour l'application des méthodes scientifiques à l'architecture et à l'urbanisme" (Gamsau), est l'équipe fondatrice de l'UMR 3495 regroupant des équipes des Ensa de Lyon, Nancy, Marseille et Paris La Villette. Elle est par ailleurs laboratoire d'accueil de l'école doctorale 432 « Sciences des métiers de l'ingénieur » (Arts et Métiers ParisTech, Mines ParisTech et Cnam) et est hébergée dans des locaux que le CNRS met à sa disposition (450 m<sup>2</sup>), ce qui lui permet d'accueillir sans problème une vingtaine de chercheurs sur les soixante que totalise cette unité à l'échelle nationale. Le Centre interrégional de conservation et de restauration du patrimoine (CICRP) de Marseille est récemment venu la renforcer. Ancienne et réputée, l'équipe du Map-Gamsau développe une production scientifique d'excellente qualité marquée par la coexistence de réflexions théoriques et de propositions de solutions techniques raffinées qui lui valent un fort rayonnement et une grande attractivité académique aux plans régional, national et international<sup>39</sup>. Un ancrage plus fort dans le domaine SHS lui permettrait de renforcer cette excellence reconnue, ce qui pose la question d'une collaboration plus soutenue avec les autres équipes de l'école et avec certaines équipes d'AMU.

Inama est une équipe qui dispose d'un ancrage plus local : ses recherches sont centrées sur la métropole de Marseille et plus largement sur la Région PACA. Elle a développé des relations étroites avec l'UMR Telemme et avec la MMSH d'AMU-CNRS, ce qui témoigne d'un recentrage vers des problématiques méditerranéennes en accord avec les orientations de l'établissement (IMVT). Elle bénéficie également d'un bon réseau de collaborations et a multiplié les partenariats à l'étranger, notamment dans des pays de la Méditerranée (Italie, Tunisie, Maroc). Son rapprochement, bien préparé, avec la MMSH et Telemme sont l'élément fort de sa stratégie de développement cependant limitée actuellement par son très faible effectif<sup>40</sup>.

Enfin, Project[s], issu en 2014 de la fusion d'InsArtis et d'ABC a pu, par ce rapprochement, atteindre une taille critique convenable (20 membres) qui résulte notamment de l'apport d'enseignants-chercheurs de Polytech et de l'École des Beaux-Arts de Marseille. Cette fusion lui a également permis de mieux s'organiser et de renforcer ainsi ses partenariats avec plusieurs équipes d'AMU et à l'étranger. Composée majoritairement d'enseignants en théorie et pratique de la conception architecturale et urbaine (TPCAU), l'équipe Project[s] bénéficie d'un bon ancrage dans la formation initiale en cherchant à théoriser les projets architecturaux, de la conception à la réalisation, avec une visée pluridisciplinaire conjuguant architecture, paysage, urbanisme, ingénierie, *design* et arts plastiques, ce qui facilite le recrutement de doctorants et l'innovation pédagogique. Son positionnement disciplinaire, épistémologique et scientifique dans son environnement est toutefois à consolider pour améliorer sa visibilité locale, son rayonnement régional et national et permettre son insertion dans une dynamique internationale<sup>41</sup>.

<sup>38</sup> Création du groupe de recherche pour l'application des méthodes scientifiques à l'architecture et à l'urbanisme en 1969.

<sup>39</sup> Hcéres, Evaluations des unités de recherche. Site Aix-Marseille Provence Méditerranée, Campagne d'évaluation 2016-2017, p. 18.

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> *Ibid.*

Dans le même temps, des dispositifs communs ont été mis en place. Tout d'abord, le département de la recherche doctorale (Dream), créé en 2008<sup>42</sup> fonctionne depuis 2014 comme un département pédagogique de troisième cycle<sup>43</sup> : il organise la formation doctorale avec l'ED 355, facilite les déplacements des doctorants, l'organisation de séminaires annuels et la publication de leurs actes, et diffuse leurs actualités *via* une *newsletter*, « Dream-info ». Il s'appuie sur le secrétariat de la recherche qui facilite également les démarches administratives et logistiques des équipes.

Au sein de l'école, les neuf doctorants disposent de locaux plutôt spacieux et bien équipés qui comprennent un *open space* avec une quinzaine de postes de travail, un bureau permettant de s'isoler et un espace de convivialité qui sert également de salle de réunion.

Par ailleurs, le conseil scientifique (CS) dont l'école s'est dotée, exerce depuis 2016 une nouvelle mission de définition d'une stratégie de recherche pour l'établissement. Mais les débats ont pour le moment été principalement focalisés sur les décharges de services des enseignants-chercheurs ce qui, ajouté à l'espacement des réunions, n'a pas encore permis de remplir cette nouvelle mission.

Dans cette optique, un recrutement est en cours pour un poste de responsable du développement de la recherche et des partenariats qui, au-delà de son rôle de secrétaire du CS, sera chargé de « proposer et de mettre en œuvre une stratégie de développement et de valorisation de la recherche à l'Ensa-M »<sup>44</sup>, ce dont le comité tient à relever l'intérêt. Le comité tient néanmoins à souligner l'importance d'une implication forte des chercheurs eux-mêmes dans le processus de définition stratégique du projet scientifique de l'établissement dont l'affirmation est un enjeu crucial pour l'établissement.

## 2 ● Au-delà de la stratégie, la nécessité d'un plan d'action à la hauteur des ambitions

Au cours des deux prochaines années, la recherche à l'Ensa-M devrait assez fortement profiter de l'évolution du statut d'enseignant-chercheur dans les Ensa qui permettra à tous les enseignants de bénéficier de décharges de recherche et ainsi d'y consacrer plus de temps, y compris pour la structurer. Ceci n'étant qu'une perspective de moyen terme (2019), le comité recommande que le potentiel humain déjà en augmentation l'année prochaine pour des attributions de décharge (cinq ETP) puisse faire l'objet d'une analyse et de décisions stratégiques plus fortes visant à combler le déficit qui existe en termes de nombre de HDR dans les trois laboratoires reconnus<sup>45</sup>. Ces décisions pourront aider à développer la capacité d'encadrement tout en favorisant l'évolution de carrière des enseignants engagés dans la recherche.

Pour le très court terme, des recrutements de professeurs HDR sont envisagés, ce qui est effectivement souhaitable pour garantir la continuité de l'accueil et de l'encadrement des doctorants, compte tenu du nombre trop limité de HDR et des départs en retraite annoncés. Ces recrutements faciliteront également une recherche plus active de partenaires mobilisables pour l'attribution de bourses de recherche, au-delà de l'appui actuel du BRAUP qui finance l'essentiel des doctorats et dont les moyens sont assez limités, alors que les demandes des Ensa se multiplient.

Dans la perspective, à plus long terme, de l'adossement de l'IMVT à une recherche forte et visible, le comité recommande également à l'Ensa-M d'adopter une stratégie de mise en place de décharges supplémentaires (peut-être sous forme d'appel d'offres incitatifs) permettant de préparer des projets communs avec d'autres laboratoires et institutions fortement positionnés sur la dimension méditerranéenne, en priorité ceux de l'ENSP et de l'IUAR (laboratoire de recherche en projet de paysage - Larep et laboratoire interdisciplinaire en urbanisme - Lieu), mais aussi avec Telemme d'AMU.

La dimension européenne constitue un enjeu fort de structuration de la recherche, notamment dans la perspective d'attirer un nombre plus grand d'étudiants des pays du pourtour méditerranéen et en lien avec les grandes problématiques auxquelles cette aire géographique est confrontée en termes d'architecture, de cultures constructives associées, d'urbanisme, de paysage<sup>46</sup> ou de reconstruction post-conflits. Ces problématiques sont porteuses de nombreux sujets scientifiques dont l'état de l'art permettrait de faire ressortir certaines thématiques mobilisables pour la construction de collaborations scientifiques. Plus

<sup>42</sup> Aères, *Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Marseille*, juin 2011, p. 7.

<sup>43</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation, 2012-2016*, p.19.

<sup>44</sup> Ensa-M, Fiche de poste 2017 / 69 522.

<sup>45</sup> Pour le moment les chiffres donnés ne sont pas en rapport avec les 50 doctorants espérés au niveau de l'IMVT (cf. Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture (OPPIC), *Programme de l'IMVT*, 24/10/2016.

<sup>46</sup> Ensa-M, *Stratégie et projet d'établissement*, novembre 2016.

particulièrement, un thème comme celui de l'eau et de son utilisation économe se signale comme un axe de coopération potentiel avec le Larep, tandis que celui des métropoles portuaires du pourtour méditerranéen est porteur d'un partenariat avec le Lieu déjà caractérisé par une culture forte de recherche appliquée<sup>47</sup>.

L'apport de l'Ensa-M à ce domaine de la recherche appliquée pourrait d'ailleurs davantage s'appuyer sur le potentiel de groupes d'enseignants qui commencent à s'organiser autour de thématiques et d'enjeux de société forts : c'est le cas du département H21<sup>48</sup> qui exprime des objectifs de production architecturale résolument plus frugale.

Si l'activité de recherche de l'Ensa-M a connu quelques évolutions au cours de ces cinq dernières années, touchant à la fois le cadre de la production scientifique que sont les équipes et les dispositifs d'appui à la recherche, la remédiation aux fragilités observées (rayonnement contrasté des équipes, nombre trop faible d'encadrants HDR (deux en 2017), attractivité limitée auprès des étudiants de la recherche doctorale) passe par une politique scientifique d'établissement encore à définir, en articulation avec les partenaires académiques du site.

## II – Une offre globale de formations en attente d'ouvertures et d'un pilotage plus stratégique

L'offre de formations de l'Ensa-M répond aux missions de l'établissement et s'organise autour d'une formation initiale menant au DEEA et au DEA. La formation HMONP vient compléter la formation de ceux qui se destinent à la maîtrise d'œuvre ainsi qu'à un DPEA sur le thème du parasismique. Une formation doctorale solide demeure conditionnée, pour son développement futur, à une stratégie de renforcement de l'encadrement. La formation professionnelle continue (FPC) et le double cursus architecte-ingénieur portent quant à eux de véritables potentiels d'excellence.

Au sein des cycles de formations, les initiatives originales sont de grande qualité et reconnues<sup>49</sup>. Elles apportent des colorations et des signes d'ouverture à venir, tant à l'international que dans la perspective de l'IMVT. Toutefois la stratégie n'est pas encore tracée, le pilotage est à développer et l'on peut regretter qu'un fil rouge ne soit pas proposé pour rendre plus lisible un projet pédagogique global. Le comité préconise la combinaison d'une vision paradigmatique (dimensions liées à la Méditerranée notamment) et transversale (référentiel de compétences) pour former les architectes. Les deux sont nécessaires pour affirmer l'identité de l'école et lui donner sa place dans l'IMVT en construction.

### 1 ● Une formation initiale qui tente de répondre aux évolutions des métiers sans se structurer autour d'un référentiel de compétences<sup>50</sup>

Le cycle valant grade de licence, ou DEEA, a pour vocation l'acquisition des fondamentaux de l'architecture, suivant une progressivité semestrielle. Plutôt bien structuré autour de l'enseignement du projet, en quatre groupes de disciplines (Théorie & Projet, Histoire & Société, Art & Représentation et Construction & environnement), ce cycle prévoit des enseignements transversaux permettant les échanges avec les autres disciplines, « la pluridisciplinarité étant plus que jamais entendue comme condition de la réalité professionnelle de tout concepteur, autant que comme introduction critique à la diversification des métiers de l'architecture »<sup>51</sup>. Ce diplôme n'a pas fait l'objet de grandes transformations lors du travail de refonte du programme pédagogique par la CPR depuis 2016, cette dernière considérant que la priorité se situait sur le DEA.

Le cycle valant grade de master, ou DEA, a évolué sur six points<sup>52</sup>, à l'occasion de la refonte du programme 2018 et en cohérence avec les recommandations de l'Aeres en 2011<sup>53</sup>. Un effort sur la lisibilité des départements et leur transformation en domaines d'étude plus transversaux et progressivement en lien avec les métiers de

<sup>47</sup> <http://iuar-lieu-amu.fr/institut-urbanisme-laboratoire/> Consulté le 8/05/2017.

<sup>48</sup> Cf. présentation du département de Master H21 sur le site Internet de l'école.

<sup>49</sup> L'Ensa-M a été l'une des écoles les plus présentes dans le pavillon français de la biennale de Venise 2016, avec trois réalisations exposées sur la sélection du commissaire du pavillon, Frédéric Bonnet, grand Prix de l'urbanisme 2014. <http://www.marseille.archi.fr/actus/10854/>.

<sup>50</sup> Hcéres, *Rapport d'évaluation. Grade licence DEEA. Ensa-M*, campagne d'évaluation 2016-2017, pp. 2, 3 et 5 ; *Rapport d'évaluation. Grade master DEA. Ensa-M*, campagne d'évaluation 2016-2017, p. 6.

<sup>51</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 28.

<sup>52</sup> Comptes rendus de la CPR de février et mars 2017.

<sup>53</sup> « Poursuivre la structuration de la formation initiale en fonction de la diversité des métiers de l'architecture, développer le suivi de l'insertion professionnelle et définir une vraie stratégie en matière de formation continue ».



l'architecture est à souligner. Toutefois, l'absence de référentiel de compétences au niveau national pour le DEA n'a pas totalement permis un dépassement des problématiques internes concurrentielles entre les différents départements ni le débat, fréquent dans les Ensa, entre ouverture vers la diversité par la spécialisation et maintien d'un diplôme généraliste. De même, dans la perspective de la création de l'IMVT regroupant en son sein trois disciplines concourant à la qualité du cadre de vie, l'identification d'un référentiel de compétences de l'architecte vis à vis de l'urbaniste et du paysagiste semble inévitable pour poser les bases de partenariats transdisciplinaires.

La stratégie relative à l'offre post-diplôme mériterait également d'être affinée : l'isolement du DPEA parasismique est avéré ; ses partenariats sont extérieurs au bassin méditerranéen et ses effectifs déjà réduits ne comptent aucun étudiant diplômé de l'Ensa-M depuis plusieurs années, d'après les informations recueillies en entretien. Il n'apparaît pas suffisamment lié à la stratégie et à l'identité de l'établissement. Malgré des départements de DEA thématiques autour de la fabrique des territoires, aucun ne semble avoir fait émerger, en post-diplôme, une ouverture vers le lien à la maîtrise d'ouvrage et la place des architectes en son sein.

## 2 ● Un pilotage centré sur la gestion quotidienne mais des efforts de concertation élargie sont en cours

Ces propositions d'évolution du DEA n'ont pas pu s'appuyer sur des outils de pilotage suffisamment développés qui auraient permis d'élargir la réflexion à l'ensemble de l'offre de formations (DPEA, HMONP, doubles diplômes, perspectives de formations en partenariat). Les entretiens ont ainsi permis d'établir que les membres de la CPR n'avaient pas eu accès aux tableaux de suivi, contrats de performance, outils de management interne de la qualité et états des lieux du coût détaillé des formations par cycle. L'évaluation des enseignements par les étudiants n'est pas généralisée<sup>54</sup> mais les résultats partiels qu'elle permet de dégager sont discutés en CPR et ont permis de faire évoluer l'offre pédagogique sur quelques points (amélioration de la préparation au CLES, par exemple). Il conviendrait d'en généraliser pendant la mise en œuvre et d'intégrer son exploitation à une démarche qualité.

Plus largement, les moyens nécessaires à la mise en place des formations à N+1 sont insuffisamment anticipés dans la mesure où l'établissement n'exploite pas systématiquement, d'après les entretiens, les données dont il dispose sur le coût théorique et effectif de ses formations, ce qui lui permettrait de dégager des moyens d'encadrement pour porter de nouveaux projets post-diplôme. La stratégie en matière de formation s'en trouve pénalisée.

Malgré une gestion quotidienne de la scolarité qui est à la fois de qualité et à l'écoute des communautés enseignantes et étudiantes, il faut noter que le positionnement de la direction des études est peu articulé avec les autres services administratifs (service des ressources humaines pour les contrats et recrutement, service des relations internationales pour les mobilités, service communication pour la valorisation pédagogique, Dream pour le lien à la recherche). Cette même direction est par ailleurs très occupée par des tâches quotidiennes importantes (emplois du temps, évaluation des enseignements) et peu mobilisable sur le processus d'ingénierie de montage de nouvelles formations.

Les entretiens ont montré que l'évolution du DEA et la transformation des départements en domaines d'études n'ont pas fait l'objet d'un travail collectif associant l'ensemble de la communauté enseignante et notamment les directeurs de départements, malgré les temps de concertation organisés début 2017<sup>55</sup>.

En 2015 et 2016, la très grande mobilisation des enseignants, praticiens et/ou chercheurs<sup>56</sup>, sur les mutations de l'établissement, a lourdement impacté leur service (320 heures pour les titulaires et maîtres assistants associés-MAA) et contribué à limiter la communication interne autour du rapport d'autoévaluation et du volet pédagogique du projet d'établissement.

## 3 ● Des formations en phase avec l'environnement de l'établissement mais encore insuffisamment significatives de son positionnement identitaire

La formation en double cursus avec AMU permet aux architectes diplômés d'État d'obtenir le diplôme d'ingénieur délivré par Polytech Marseille depuis 2010. Une dizaine d'étudiants parvient à suivre ce cursus malgré les difficultés logistiques liées à l'éloignement du site de Luminy de celui de Château Gombert (Polytech Marseille et Centrale Marseille). Bien que contribuant au rapprochement des établissements et des cultures professionnelles des

<sup>54</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p 33.

<sup>55</sup> Séminaire du 18/03/17 ; permanence de 10 jours du président de la CPR.

<sup>56</sup> D'après les informations recueillies en entretien, au cours de cette période, la CPR s'est réunie à raison de 4 heures tous les quinze jours.

architectes et des ingénieurs, cette formation ne semble pas dessiner un axe stratégique, au regard du faible nombre de diplômés, encore peu stabilisé, mais elle est porteuse d'un lien renforcé avec AMU et l'École centrale de Marseille également intéressée par ce double-diplôme<sup>57</sup>.

L'Ensa-M investit avec ambition la réflexion sur le développement du territoire environnant notamment au travers de *workshops*<sup>58</sup> interdisciplinaires et internationaux. Pour autant, ces démarches, qui posent des jalons pour des axes de recherche portés par les laboratoires, restent isolées et ne contribuent pas encore à une véritable identité de l'établissement, tant dans sa singularité méditerranéenne que dans sa future inclusion au sein de l'IMVT.

#### 4 ● Une formation professionnelle continue efficace dans son organisation, mais encore peu valorisée

Organisé tous les deux ans (alors qu'une majorité des cinq autres Ensa<sup>59</sup> qui dispensent également ce cursus ont mis en place une formation annualisée), le cycle de FPC est plutôt stabilisé (autour de 15 étudiants par an) et obtient un résultat très satisfaisant puisque « Les étudiants qui s'engagent dans cette formation obtiennent tous leur DEEA et poursuivent un cycle de master de façon normale, avec peu d'aménagements de cursus »<sup>60</sup>. Ce cycle mériterait toutefois d'ouvrir désormais tous les ans et d'être adossé au programme du DEEA de manière plus lisible. Cela contribuerait à souligner l'originalité de l'école dans ce domaine à l'échelle nationale.

La loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (loi CAP)<sup>61</sup> donne comme priorité la formation des architectes tout au long de la vie. Forte de son expérience de FPC adossée à la formation initiale, l'Ensa-M pourrait mettre en œuvre une offre à l'attention des professionnels et contribuer à son inscription dans la stratégie d'AMU en faveur du développement de la FTLV. Cette réflexion n'a toutefois pas pu être menée dans le cadre de la refonte des programmes car la CPR s'est concentrée sur les formations initiales.

#### 5 ● Une compétence dans la formation au numérique « en sommeil », potentiellement réactivable

Alors que par son histoire, l'Ensa-M se singularise au sein du réseau des écoles d'architecture par une activité scientifique reconnue ayant ouvert la voie à la recherche<sup>62</sup> sur les outils informatiques appliqués aux domaines de la modélisation et de la représentation architecturale, l'établissement a peu à peu abandonné cette spécificité qui se traduisait en interne par des post-diplômes (jusqu'à la fin des années 2000<sup>63</sup>) et, dans le cadre de partenariats, par la participation à certaines formations extérieures (jusqu'en 2012)<sup>64</sup>.

Des pistes demeurent autour de l'accord-cadre « Plateforme pluripartenaire pour des formations à distance BIM<sup>65</sup> », signé en décembre 2014 avec l'ENPC et d'autres partenaires<sup>66</sup>, qui comprend en outre un projet de mastère BIM dans lequel l'Ensa-M apporterait « l'expertise de son laboratoire ABC, notamment sur les aspects de construction parasismique et bioclimatique »<sup>67</sup>. Si la fusion du laboratoire ABC dans Project[s] n'a sans doute pas facilité la construction de ce projet de formation, il faut constater qu'il n'est plus identifié comme stratégique dans le projet d'établissement. Le comité n'a, en l'état, pas pu obtenir plus d'information sur le sujet et regrette que la question n'ait pu être examinée par la CPR au cours de la phase d'autoévaluation et que le lien formation-recherche avec le Map-Gamsau ne soit pas plus fort à ce niveau.

<sup>57</sup> Cf supra : « Un écosystème local porteur de nombreux partenariats qui gagneraient à être davantage formalisés ».

<sup>58</sup> Ensa-M, Rapport d'autoévaluation 2012-2016, pp. 9-10.

<sup>59</sup> Nantes, Montpellier, Toulouse, Strasbourg et Lyon.

<sup>60</sup> Ensa-M, Rapport d'auto-évaluation 2012-2016, p. 31.

<sup>61</sup> L'arrêté du 15 février 2016 a renforcé la structuration de l'obligation déontologique de formation continue des architectes déjà prévue. Il fixe à 20 heures annuelles cette obligation.

<sup>62</sup> « Voir pour prévoir, revoir pour comprendre », deux axes de recherche intégrés par Paul Quinrand au programme scientifique du Gamsau durant les années 90.

<sup>63</sup> Ensa-M, rapport d'évaluation Aères 2011, p 13.

<sup>64</sup> Option « architecture » du master-CCI en partenariat avec la faculté des sciences de Luminy, de 1999 à 2012.

<sup>65</sup> *Building Information Modeling*.

<sup>66</sup> Entre autres : Arts et Métiers ParisTech, le CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment), l'IGN (Institut géographique national), 3 Ensa, etc.

<sup>67</sup> Dossier de demande d'accréditation de la conférence des grandes écoles 2013 / 2014 pour le Mastère spécialisé « BIM Conception intégrée et cycle de vie du bâtiment et des infrastructures » ESTP, Ecole des Ponts ParisTech.

### III – Un lien entre recherche et formation qui repose notamment sur une formation doctorale ouverte sur les autres cursus

La formation doctorale est suivie par le département Dream qui fait le lien avec l'ED 355 d'AMU, « espaces, culture et société » pour deux des trois laboratoires, Inama et Project[s]. Le doctorat peut aussi être préparé en lien avec l'ED 432 « Science des métiers de l'ingénieur », à Paris (Arts et Métiers ParisTech) pour ce qui concerne le troisième laboratoire, Map-Gamsau.

Neuf doctorants sont actuellement suivis par le Dream après avoir réalisé un parcours recherche durant leur DEA. La qualité de ce parcours est reconnue et constitue le premier lieu d'articulation entre formation et recherche. Il est prolongé par l'intégration quasi systématique des doctorants comme intervenants dans la formation initiale, y compris en hybridation pédagogique avec des enseignants praticiens, diffusant ainsi une véritable culture de la recherche auprès des futurs architectes diplômés d'État. Il faut souligner que la formation doctorale est particulièrement bien soutenue en termes de financement des thèses<sup>68</sup>, malgré un encadrement HDR très réduit (seulement deux professeurs).

La récente ouverture d'une salle des doctorants contribue également à ce lien avec le cycle de master puisque les étudiants en parcours-recherche<sup>69</sup> y effectuent leur « stage recherche ». La présence d'un module d'initiation à la recherche en licence va également dans ce sens.

### IV – La documentation

1 ● Une politique de documentation qui s'affirme mais reste trop faiblement connectée à la formation et à la recherche

L'Ensa-M a su prendre en compte les remarques de l'Aeres formulées en 2011. Ayant été écarté du réseau des bibliothèques municipales de Marseille, le service de documentation a néanmoins amélioré sa politique d'acquisition et d'échanges en s'appuyant notamment sur le partenariat noué avec l'école des Beaux-Arts qui héberge la bibliothèque, sur les réseaux documentaires de l'ENSP et de l'IUAR, dans le cadre de la définition du pré-projet de l'IMVT<sup>70</sup>, mais aussi sur ArchiRès<sup>71</sup>. L'intégration au Sudoc (Système universitaire de documentation) devrait renforcer la lisibilité de ce fonds documentaire riche et spécialisé. Il en est de même avec l'intégration à Mir@bel<sup>72</sup> et avec la constitution d'un collectif de professionnels du domaine de l'architecture et de l'urbanisme en région Paca (CAUE, agences d'urbanisme, Maison d'architecture et de la ville PACA, éditeurs et libraires spécialisés) qui permet de valoriser le fonds auprès d'un collectif de documentalistes de la Région PACA<sup>73</sup>.

Les infrastructures techniques et logicielles ont été améliorées notamment avec l'acquisition d'un automate de prêt et l'utilisation du site Internet comme voie de diffusion régulière des nouveautés, présentées de manière thématique. Il faut aussi espérer que la diversification des ressources documentaires et notamment numériques sera amplifiée.

La documentation contribue de manière très ponctuelle à la politique de formation de l'Ensa-M et il faut regretter que des partenariats ne soient pas plus fréquents avec les ateliers de projets et avec les enseignements de cours magistraux comme de TD (pour des bibliographies).

La numérisation des projets de fin d'études déjà développée sur ArchiRès est appelée à se poursuivre avec le déploiement d'un système de gestion des documents électroniques (SGDE). Leur intégration dans une cartographie dynamique *via* Icorem/cartomundi (projet MMSH Labexmed) permettra de poser les jalons d'une valorisation territoriale des productions de l'école, à l'aune de la création de l'IMVT.

Les liens avec la recherche sont en nette amélioration avec l'acquisition de fonds documentaires dédiés. Toutefois, les laboratoires semblent poursuivre le développement de leur propre fonds documentaire au sein des

<sup>68</sup> L'Ensa-M dispose de 6 contrats doctoraux MCC, 1 contrat AMU et 1 bourse internationale.

<sup>69</sup> Le parcours recherche du DEA est constitué d'une option « initiation à la recherche », d'un stage de recherche de 1 mois encadré par le directeur du laboratoire d'accueil et d'un mémoire de recherche approfondi qui abonde le PFE.

<sup>70</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, pp. 59-60.

<sup>71</sup> ArchiRès est le réseau francophone des bibliothèques des écoles d'architecture et du paysage, ainsi que de leurs partenaires associés.

<sup>72</sup> Mir@bel est un projet documentaire piloté par les IEP de Lyon et de Grenoble auquel les bibliothèques des Ensa contribuent en assurant le suivi et le référencement des revues d'architecture, d'urbanisme et de paysage.

<sup>73</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 30.

locaux qui leur sont affectés, pour des raisons pratiques. L'éloignement relatif de la bibliothèque met ici à mal une stratégie commune portée par l'existence, de part et d'autre, d'une réelle volonté de collaboration.

## 2 ● Une organisation améliorée, qui souffre cependant d'un isolement sur le site

Avec seulement 8 000 prêts par an pour 1 000 étudiants (y compris les revues, ce qui est plutôt rare au sein des Ensa et une estimation de la fréquentation étudiante à 15 %, le centre de documentation semble souffrir d'un déficit d'appropriation par les étudiants relevé par le rapport d'autoévaluation, en lien avec sa localisation et une signalisation insuffisante. Située hors de l'école, au bout d'une passerelle, la signalétique d'orientation fait cruellement défaut et les lieux ne sont ouverts que 41 heures par semaine, ce qui place l'école dans la fourchette haute des Ensa, mais reste très en deçà des standards universitaires européens (65 heures en moyenne)<sup>74</sup>.

Globalement, la perspective de l'IMVT remet la bibliothèque au centre du dispositif pédagogique et scientifique, ce qui devrait donner un nouveau souffle à la politique documentaire. Des adaptations du programme immobilier de l'IMVT en termes de stockage des ouvrages sont peut-être encore possibles au regard de l'avancement du projet, afin de garantir un accès aux réserves non délocalisées sur la ZAC Saint Charles actuellement envisagé.

D'ici là, des efforts internes peuvent encore être réalisés par ce service sur le volet diffusion de la culture architecturale si des moyens suffisants lui sont alloués. Une coordination entre la documentation et le service communication s'avère nécessaire autour d'actions communes lisibles tant en interne qu'à l'extérieur de l'école. Par exemple, un partage plus automatique de l'agenda des événements (conférences, etc.) par le service communication, permettrait à la documentation de proposer une sélection d'ouvrages en lien avec le programme des manifestations.

---

<sup>74</sup> Source : MENESR



# La réussite des étudiants

## I – Un accompagnement des étudiants qui s'améliore mais reste critique sur plusieurs points

L'Ensa-M a mis en place plusieurs dispositifs pour accompagner les étudiants dans leur parcours de formation. Ainsi, au-delà de la journée d'accueil organisée à l'occasion de la rentrée, un parrainage des élèves de première année par des étudiants de DEA est organisé tous les ans lors du week-end d'intégration. Le monitorat organisé au sein de l'école permet d'apporter aux élèves une assistance dans les domaines informatique, pédagogique et documentaire par exemple<sup>75</sup>. L'élection, depuis 2012, de délégués de semestre, ouvre également la possibilité de faire remonter les attentes des étudiants, ce qui a permis une amélioration des conditions de travail (acquisition de nouveaux matériels informatiques, élargissement des horaires d'ouverture de l'atelier reprographie, suppression des pré-requis en théorie de projet, modification du calendrier universitaire...). Le CEVE au sein duquel siègent les délégués d'année, les dirigeants des associations et les représentants étudiants au CA, joue de son côté un rôle similaire. Il a été mis en place en 2012 puis réactivé en 2015 par la nouvelle équipe de direction, après une période d'interruption. La commission de validation des études, des expériences professionnelles et des acquis personnels (CVAE) est censée quant à elle apporter un soutien aux étudiants en difficulté et notamment les accompagner dans d'éventuels projets de réorientation.

Néanmoins, plusieurs problèmes demeurent. Les étudiants, à l'exception notamment des responsables associatifs, s'impliquent peu dans le pilotage de la vie étudiante en général et dans les activités du CEVE en particulier. D'une manière plus globale, si la participation des étudiants aux différentes instances s'est améliorée par rapport au constat fait par l'évaluation Aeres de 2011 et si leur implication progresse particulièrement depuis la réactivation du CEVE, leurs élus sont peu accompagnés et peu formés - notamment au CA. D'autre part, les entretiens ont révélé que l'horaire des séances de la CPR chevauche parfois certains enseignements, ce qui conduit à un certain absentéisme des représentants étudiants qui siègent au sein de cette commission. Une meilleure formation des nouveaux élus est cependant prévue dans le cadre du collège des élus en CA de l'Union nationale des étudiants en architecture et paysage (Uneap). Ceci devrait leur être bénéfique et ouvrir la vie étudiante à une organisation en réseau nécessaire à son développement.

Enfin, l'intégration de certains publics (étudiants en mobilité, primo-entrants) pourrait encore être améliorée, ce que préfigure la mise en place d'un dispositif spécifique pour les étudiants de première année, même si le projet n'était pas totalement finalisé au moment de la visite du comité d'experts.

## II – Réussite et insertion professionnelle : deux problématiques insuffisamment prises en compte

L'échec en DEEA est un point préoccupant avec une trentaine d'abandons par promotion<sup>76</sup> et un redoublement important à l'issue de la première année dont les deux tiers parviennent néanmoins à valider les matières auxquelles ils sont ajournés à l'issue de leur redoublement. Les résultats obtenus en regard des moyens humains disponibles apparaissent ainsi décevants et l'école n'accompagne pas suffisamment les étudiants de ce cycle dans leur projet de réorientation du fait de l'absence d'un dispositif d'orientation conforme aux textes réglementaires<sup>77</sup>. Le taux de réussite en DEEA est néanmoins dans la moyenne nationale avec 54 % de réussite en trois ans<sup>78</sup> et il s'est amélioré depuis 2015, grâce à la mise en place des modalités de recrutement des primo-entrants communes aux Ensa et sous l'effet du dispositif d'accompagnement des étudiants en premier cycle. Ces deux dispositifs ont contribué à limiter l'échec et les abandons observés en première année mais l'établissement admet que la question des réorientations en cours de premier cycle reste pendante<sup>79</sup>. Sur ce point, l'ouverture d'une licence professionnelle recommandée par la précédente évaluation Aeres n'a pas pu être mise en place, faute de moyens suffisants.

<sup>75</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 42 et Hcéres, *Rapport d'évaluation. Grade licence DEEA. Ensa-M*, campagne d'évaluation 2016-2017, p. 4.

<sup>76</sup> Hcéres, *Rapport d'évaluation. Grade licence DEEA. Ensa-M*, campagne d'évaluation 2016-2017, p. 4.

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 44.

<sup>79</sup> *Ibid.*

En DEA, le taux de réussite en deux ans a par contre baissé ces dernières années, passant de 85 % à 75 %<sup>80</sup>, malgré les réorientations qui s'opèrent parfois vers le master urbanisme. Sur une temporalité supérieure à deux ans, le taux de réussite s'établit toutefois à 95 % du fait de l'ajournement, chaque année, d'une trentaine d'étudiants dont la soutenance du projet de fin d'études (PFE) est reportée de juin au mois de janvier de l'année suivante. Cette situation pose la question d'une meilleure adaptation du rythme des études aux exigences de la masterisation de la formation qui devrait se traduire par un taux de réussite en deux ans beaucoup plus important. La dégradation relative de ce dernier est donc un indicateur qui appelle la mise en œuvre de dispositifs pédagogiques susceptibles d'inverser cette tendance.

Dans le domaine de l'insertion professionnelle, l'Ensa-M ne dispose pas de données propres pour le suivi de ses diplômés. Ceux-ci ont une insertion à la sortie de l'école supérieure à la moyenne nationale (95 % contre 85 %), mais avec un taux de recherche d'emploi élevé (30 %) trois ans après leur formation<sup>81</sup>. Une convention a été signée en 2016 entre l'établissement et l'association des anciens Lis Avis en vue de favoriser l'accompagnement des étudiants vers l'emploi (annuaire des anciens, offres d'emplois et de stages). Ce dispositif complète le parrainage des diplômés de master par un professionnel de renom, instauré en 2015. Cet ensemble a été récemment renforcé (2016) par la plateforme Tremplin qui a obtenu un financement du MCC pour accompagner plusieurs actions structurantes d'insertion des étudiants (conférences sur les métiers, cours sur le monde économique et professionnel, incubateur, espace de *coworking*, etc.)<sup>82</sup>. Le comité estime que les actions ici décrites ne sauraient suffire : il convient de les compléter par une approche renouvelée des métiers de l'architecture développée au paragraphe suivant.

La diversification des débouchés revêt en effet une importance cruciale dans l'optique d'une amélioration de l'insertion professionnelle. Très spécialisés dans une formation aux métiers de la maîtrise d'œuvre, les étudiants n'ont pas une réelle connaissance des autres métiers de l'architecture, et notamment ceux de la maîtrise d'ouvrage. Ceci soulève l'enjeu d'une plus grande ouverture de la formation que le projet d'IMVT pourrait permettre d'aborder et dont le comité recommande de faire une priorité.

### III – Un « cadre » de vie étudiante plutôt favorable qui masque certaines difficultés, inégalement perçues

Bien qu'excentré, le campus de Luminy offre un cadre de vie conforme aux exigences minimales d'une vie de campus : résidences étudiantes du Crous à proximité, restaurant universitaire à 15 minutes à pied et cafétéria sur site, équipements sportifs d'AMU, centre de santé de Luminy, etc. S'y ajoutent des infrastructures de travail (nouveaux ateliers, imprimante 3D, découpe laser) et de nouveaux services (nouvelle tarification des impressions, carte multi-services), développés au cours des trois dernières années, qui ont permis d'améliorer les conditions d'études, même s'il manque encore des espaces de travail dédiés aux activités des petits groupes.

Malgré ces éléments positifs, la vie étudiante présente encore plusieurs points de fragilité. L'école comme le campus ne sont pas perçus comme un lieu de vie attractif par beaucoup d'étudiants, ce qui se traduit par une faible affluence aux manifestations organisées au sein de l'établissement. La vétusté de certains logements du Crous a pu jouer dans ce sens<sup>83</sup>. Ce point devrait être amélioré par des travaux récents réalisés dans les résidences, dont le CROUS a fait état lors des entretiens avec le comité (plan Campus). L'éloignement du centre-ville, les difficultés d'accès au site et la dispersion relative des lieux de résidence des étudiants concourent également à cet état de fait, ce à quoi devrait remédier le déménagement dans quelques années vers l'IMVT et le centre-ville. La vie associative s'en ressent. Ainsi, malgré cinq associations actives et un grand nombre de manifestations induites, une faible participation étudiante est observée.

La question de la santé étudiante est aussi un enjeu majeur. D'après les étudiants rencontrés lors des entretiens, plusieurs cas de surmenage liés à la charge de travail sont signalés chaque année. Ceci pose d'une part la question des rythmes pédagogiques, notamment en DEEA, à laquelle le comité recommande à l'établissement d'être plus sensible, et d'autre part celle de l'éloignement, certes relatif, du centre de soins de Luminy. Des solutions de prise en charge et de soutien psychologique *in situ* sont à envisager, afin de prévenir l'apparition de risques psychosociaux (RPS) au sein de la population étudiante.

Sur le plan social, le taux de boursiers de l'école (30 %)<sup>84</sup>, le coût du matériel nécessaire aux études d'architecture et la politique des voyages pédagogiques à laquelle l'établissement consacre d'ailleurs chaque année

<sup>80</sup> Hcéres, *Rapport d'évaluation. Grade Master DEA. Ensa-M*, campagne d'évaluation 2016-2017, p. 4.

<sup>81</sup> *Ibid.*

<sup>82</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 41.

<sup>83</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 39.

<sup>84</sup> *Ibid.*, p. 37.

un budget de plus de 200 000 € - qui ne permet pas toutefois de couvrir l'intégralité des frais à la charge des étudiants -, sont à l'origine, pour certains étudiants, de difficultés financières ponctuelles qu'ont observées les services sociaux du Crous. Cette situation se traduit notamment par une surreprésentation des étudiants de l'Ensa-M dans les aides financières accordées par le réseau des Œuvres aux étudiants de l'école. La mise en place d'emplois étudiants au sein de l'établissement pour un coût annuel de 30 000 euros par an permet toutefois d'améliorer la situation financière de certains des élèves de l'école directement concernés par cette problématique.





# La valorisation et la culture scientifique

Il n'existe pas à l'Ensa-M de valorisation de la recherche qui se traduirait notamment par des activités régulières d'expertise, de transfert de technologie, de dépôt de brevets ou d'incubation. Le laboratoire Map-Gamsau, qui représente un très fort potentiel de transfert technologique (modélisation numérique, maquette 2D et 3D), valorisé par de nombreuses collaborations, reste encore trop peu visible comme entité de l'école. Son histoire, sa renommée et son organisation transversale à plusieurs autres Ensa pourraient davantage être des vecteurs de valorisation au profit de l'Ensa-M, dans une approche plus intégrée de valorisation économique de la recherche à construire au niveau de l'établissement, voire de l'IMVT. Sur ce point, un recrutement est actuellement en cours pour soutenir la direction de l'école dans la recherche de partenariats scientifiques et assurer le suivi, au niveau économique, de cette activité dont le comité recommande qu'elle s'ouvre pleinement aux enjeux de la valorisation.

Si le pôle recherche est incontestablement riche et actif au sein de l'établissement, tout indique également que la valorisation de son offre de services à destination du monde économique et socioculturel repose avant tout sur des individus et des opportunités, tels que les *workshops* organisés entre 2006 et 2013, en partenariat avec le Port Autonome de Marseille-Fos, identifiés comme des activités visant à renforcer l'ancrage territorial. Une vision plus stratégique reste donc à construire dont la structuration de l'IMVT sera l'occasion.

L'Ensa-M a par contre une activité substantielle en matière de diffusion de la culture scientifique. Celle-ci est essentiellement portée par la direction de l'établissement et par le service communication dont la réorganisation en 2011-2012 a permis d'en élargir les missions sur ce point précis. Ce service s'appuie sur la commission communication dont la nouvelle composition, actée en 2015, devrait permettre d'impulser les grandes orientations politiques en matière de diffusion des résultats de la recherche, de promotion de la culture architecturale et d'édition des publications de l'école<sup>85</sup>.

Les laboratoires disposent de leur espace de diffusion sur le site Internet de l'école. On y recense la publication de thèses et les résultats des *workshops* organisés entre 2005 et 2013, de même qu'une liste exhaustive de leurs contributions scientifiques.

L'Ensa-M est par ailleurs identifiée comme partenaire de la Drac, du CAUE, de la Maison d'architecture et de la ville (MAV) et du syndicat des architectes. Elle participe ponctuellement aux activités de diffusion de la culture architecturale vers les publics et organise de nombreux événements et conférences hors les murs. Elle est présente sur la plateforme d'activités autour de l'architecture ([architectureenligne.org](http://architectureenligne.org)).

La recherche doctorale est plus particulièrement impliquée dans les démarches de valorisation et de diffusion de la culture architecturale. Le Dream, essentiellement chargé de l'organisation de la formation doctorale au sein de l'école, propose chaque année deux séminaires : l'un permettant la rencontre entre doctorants et enseignants, l'autre sous forme d'un colloque diffusé sur les réseaux nationaux et internationaux et ouvert à tous. Le Dream est également chargé du voyage doctoral annuel permettant aux chercheurs de nouer des contacts avec leurs pairs qui travaillent sur des thématiques proches, au sein d'autres institutions. Le laboratoire Project[s] a, quant à lui, été chargé par le MCC des troisièmes rencontres doctorales en architecture, organisées en 2015 à Marseille<sup>86</sup>.

Au sein de la commission communication s'est créé un groupe de travail, « diffusion de la culture architecturale », qui a mené une réflexion sur « quelle culture diffuser, pour qui, pour quoi, comment ? »<sup>87</sup>. « Diffuser en accueillant dans des lieux adaptés et bien aménagés » est pointé comme la première priorité, tant pour les travaux des étudiants que pour favoriser les liens avec les écoles et les lycéens.

De ce fait, la localisation actuelle de l'école apparaît bien comme la cause d'une difficulté majeure à attirer un public, voire les étudiants, vers les activités de diffusion mises en œuvre par l'établissement. La future implantation en centre-ville ouvre des perspectives de renforcement du potentiel de promotion de l'école. Elle devrait favoriser les logiques de croisements entre les publics. Au sein du groupe de travail pour la programmation du bâtiment de l'IMVT, un sous-groupe a été chargé du thème « animation, vie intérieure et vie étudiante ». Ses travaux mériteraient d'être repris et intensifiés, ce que la direction de l'établissement a prévu de faire dans le cadre des

<sup>85</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 61.

<sup>86</sup> *Ibid.*, p. 27.

<sup>87</sup> Compte rendu de la commission communication, 1<sup>er</sup> février 2014.

coopérations à engager entre les trois établissements parties prenantes de l'IMVT, en vue de leur installation future dans des locaux communs.

Les travaux de la commission communication indiquent enfin que l'établissement a conscience que la diffusion de la culture scientifique n'est pas à la hauteur de la qualité et de la quantité des productions de l'école. Un projet de revue numérique est aujourd'hui sur le métier<sup>88</sup> dont le numéro 0 est prévu pour septembre 2017. Le manque de disponibilité des membres du groupe de travail apparaît toutefois comme un frein à la concrétisation de ce projet<sup>89</sup> dont le périmètre le plus approprié serait plutôt à envisager dans le cadre de l'IMVT ou à l'échelle du site Aix-Marseille Provence Méditerranée, ce dont l'Ensa-M a tout à fait conscience<sup>90</sup>.

En conclusion, il apparaît que l'Ensa-M ne développe pas à proprement parler d'action de valorisation de la recherche, le rayonnement local et régional de l'établissement reposant surtout sur la diffusion, encore limitée, des travaux de recherche de ses laboratoires et sur de multiples initiatives en matière de diffusion de la culture architecturale telles qu'on les observe dans toutes les écoles d'architecture françaises. Il manque, à l'heure actuelle, une définition plus stratégique de ce domaine d'activité qui gagnerait en outre à intégrer pleinement les enjeux de la valorisation.

---

<sup>88</sup> Compte rendu de la commission communication du 22 septembre 2016.

<sup>89</sup> Compte rendu de la commission communication du 14 novembre 2016.

<sup>90</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 22.

# Les relations européennes et internationales

## I – Une construction stratégique qui progresse

### 1 ● L'école a pris conscience du chantier à mener...

Une politique européenne et internationale a été définie dans la stratégie de l'établissement en 2014 autour d'une « déclaration de stratégie internationale » qui fixe trois orientations : le développement de la mobilité étudiante, l'élargissement géographique de la coopération et la mise en place d'une politique incitative d'échanges d'enseignants.

La première orientation, relative à la mobilité entrante et sortante des étudiants, a abouti à une amélioration de l'accueil et l'amplification du nombre des départs dans le cadre d'Erasmus. En revanche, l'animation des relations internationales (RI) n'est pas encore opérationnelle et le développement pas encore effectif ; en conséquence, cette question mobilise toujours beaucoup les enseignants. Ceux-ci se réunissent d'ailleurs très peu au regard des enjeux identifiés (quatre fois par an environ).

### 2 ● ... mais prend le risque de s'éparpiller

Le rapport d'autoévaluation mentionne une liste ambitieuse de coopérations internationales à développer, partout dans le monde, sans pour autant la justifier stratégiquement. Le renforcement des liens avec l'Amérique du Sud, l'Asie ou des pays anglophones apparaissent pour l'Ensa-M comme aussi important que le développement des liens avec le bassin méditerranéen, ce qui est surprenant alors que les énergies mobilisables sont limitées et que l'Ensa-M s'inscrit dans la perspective de l'IMVT, investi symboliquement dans un ancrage culturel et géographique déjà bien identifié.

Le rapport d'autoévaluation conclut lui-même que la stratégie de l'école sur ses relations internationales est encore trop liée aux initiatives personnelles, que ce soit en recherche ou en formation, et qu'elle mériterait d'être éclairée par le projet d'établissement. Le chantier ouvert est donc important et le comité attire l'attention de l'Ensa-M sur le risque de dispersion des énergies au détriment d'une stratégie pérenne.

## II – Un pilotage encore trop centré sur les mobilités

Globalement, la politique de mobilité est satisfaisante puisque l'école comptait, en 2015-2016, 47 étudiants en mobilité entrante (31 Erasmus, 16 conventions), 58 en mobilité sortante (37 Erasmus, 21 conventions) et que cette dernière a régulièrement augmenté au cours des quatre dernières années<sup>91</sup>. Mais cela peine à constituer une stratégie en soi, ce dont a conscience la commission des relations internationales.

Le pilotage est assuré par le bureau des RI qui, compte tenu de la mixité de ses missions, à la fois pédagogiques et scientifiques, n'est plus directement rattaché à la direction des études mais à la direction de l'établissement. Il travaille en lien étroit avec la commission des RI. Cette dernière a procédé à la nomination d'un réseau de référents<sup>92</sup> et la nouvelle direction de l'établissement a souhaité élargir ses responsabilités, initialement cantonnées à la gestion de la mobilité. Il reste cependant à « concevoir la stratégie, mettre en œuvre et assurer un suivi des actions à l'international, afin d'avoir une vision globale des actions de coopération »<sup>93</sup>.

Un bilan des partenariats et conventions est en cours dont il faut espérer qu'il permettra à l'établissement de construire une stratégie mieux ciblée.

Le bureau des RI ne dispose pas encore d'outils efficaces de suivi des actions de coopération, la grille d'évaluation des conventions n'étant pas généralisée. Ce service administratif demeure concentré sur la gestion des mobilités. Si des efforts de sensibilisation, de suivi et d'aide au départ et à l'arrivée des étudiants sont faits

<sup>91</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, annexe mobilités, p. 157.

<sup>92</sup> 24 enseignants (15 pour Erasmus et 9 pour les conventions).

<sup>93</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 51.

désormais, *via* par exemple le rapport d'expérience des étudiants de retour dans leur établissement d'origine, le suivi personnalisé n'est pas réalisé faute d'enseignants mobilisables.

La mise en place des certifications en langues de l'enseignement supérieur (Cles) en 2012 a permis d'initier un renforcement de l'enseignement des langues étrangères en DEEA, même s'il est regrettable que celui-ci ne fasse pas l'objet d'attribution d'ECTS<sup>94</sup>, le cycle de licence dérogeant ici aux modalités de formation que l'on retrouve dans les cycles universitaires de ce niveau. L'école demeure donc ici dans une démarche plus incitative que stratégique. Une piste de meilleure intégration des étudiants étrangers pourrait également être trouvée dans la valorisation, par des ECTS, des cours de français langue étrangère qui ont été mis en place à cette fin. Il faut espérer que, sur ce même registre de l'intégration des étudiants étrangers, les pistes d'actions dégagées par la commission des RI porteront leurs fruits, telles la mise en œuvre de cours en anglais, bénéfiques tant aux étudiants français qu'aux étudiants étrangers.

---

<sup>94</sup> Hcéres, *Rapport d'évaluation. Grade licence DEEA. Ensa-M*, campagne d'évaluation 2016-2017, p. 5.

# Le pilotage

L'établissement a centré sa politique de pilotage sur la maîtrise des budgets à travers celle des coûts de fonctionnement et d'investissement : il a su dégager les moyens nécessaires à ses extensions passées et à son déménagement futur. Il lui reste à développer, dans le cadre d'une politique qualité à construire, une gestion prévisionnelle des ressources humaines rendue difficile par les contraintes de gestion d'un établissement qui ne dispose pas des responsabilités et compétences élargies (RCE). Une vision du pilotage de l'offre de formation est également à développer. Enfin, l'Ensa-M devra entamer la préfiguration de sa future implantation en centre-ville qui nécessitera de réfléchir aux enjeux administratifs et financiers de la cohabitation avec les autres institutions parties prenantes de l'IMVT.

## I – Une situation budgétaire saine, liée à une maîtrise de la programmation et à un dialogue de gestion structuré, permettant de faire face aux enjeux financiers futurs

### 1 ● Une situation budgétaire et financière saine...

Le budget ouvert de l'école en 2016 était de 2,6 M€. 17 % des charges sont couvertes par des ressources propres ; les dépenses liées aux fonctions support représentent 48 % du budget ; la part des dépenses liées à l'enseignement s'établit à 41 % et les dépenses de recherche représentent un peu plus de 8 % du budget. L'investissement programmé en 2016 était de 575 000 € : ce montant important est lié au report d'un grand nombre de projets d'investissement non réalisés en 2015<sup>95</sup>.

Sur les trois dernières années le résultat d'exécution s'est maintenu à plus de 300 000 €, passant de 343 329 € en 2015 à 399 710 € en 2016<sup>96</sup>.

Ce budget a évolué positivement et permet donc de « provisionner » des montants non négligeables (objectif de 250 000 € par an) pour préparer l'opération d'IMVT. Le fonds de roulement - considérable- (501 jours)<sup>97</sup> devrait permettre de faire face, dans un premier temps, à l'acquisition foncière pour laquelle l'école est sollicitée à hauteur de 1,6 M€, puis aux frais de déménagement et de premier équipement qui ont fait l'objet d'un travail technique d'évaluation (1 225 000 €, auxquels il convient d'ajouter 200 000 € de frais de déménagement).

Bien que sous-dotée théoriquement d'après les normes nationales, l'école a su dégager les ressources nécessaires (914 000 €) pour autofinancer la construction de trois ateliers modulaires, rendus indispensables par le manque de locaux, et a depuis reconstitué sa capacité d'autofinancement.

À propos des ressources propres, on observe leur diminution constante au fil du temps : cette diminution est liée avant tout à la baisse importante de la taxe d'apprentissage, phénomène qui touche l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur du fait de la réforme de la taxe. L'augmentation des tarifs de la reprographie a permis de compenser très partiellement cette baisse. La recherche plus systématique de ressources propres externes (location des locaux, subventions, développement de la FTLV) pourrait être entreprise.

Pour autant la situation financière de l'école aujourd'hui n'est pas un sujet de préoccupation majeure, sous réserve d'une prévision fine des coûts futurs liés à la nouvelle installation et du maintien de la rigueur de gestion.

### 2 ● ... grâce à une organisation et à un dialogue de gestion qui permettent la maîtrise des coûts de fonctionnement

La dimension financière et comptable est gérée avec compétence par une équipe composée de quatre personnes au service financier et deux personnes à l'agence comptable (dont l'agent comptable lui-même en adjonction de service à raison d'une demi-journée par semaine et d'une journée entière par mois). L'établissement s'est porté candidat au passage au modèle de gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) dès 2016 : cette candidature démontre une certaine confiance de l'établissement dans sa compétence technique. Si l'évolution a pu être difficile du fait d'outils informatiques (GFI) mal adaptés, en test au cours de l'année 2016, elle est désormais

<sup>95</sup> Compte rendu du CAdu 20 novembre 2015.

<sup>96</sup> Rapport compte financier 2016.

<sup>97</sup> Rapport compte financier 2016.

aboutie et permet à l'établissement de fonctionner sur un nouveau modèle qui lui donnera une meilleure maîtrise de la dimension pluriannuelle de son activité.

Le service des affaires financières prépare les budgets, en suit l'exécution, gère les achats (y compris l'organisation des voyages pédagogiques obligatoires dans le cursus, ce qui occupe une personne à plein temps). Il fait remonter auprès de la direction des états de suivi mensuels des dépenses comme des recettes ainsi que des conventions et il organise le dialogue de gestion. La responsable des affaires financières est également secrétaire générale adjointe.

L'agence comptable a mis en œuvre un processus de contrôle interne comptable et financier (CICF) qui a permis, dans un premier temps, au cours de l'année 2015, de mettre en œuvre un plan d'action sur la commande publique. Celui-ci a été suivi d'une amélioration de la politique d'achats qui, tout en restant décentralisée (pas de service achats), passe cependant par le service financier dans de bonnes conditions de contrôle. Le CICF portera en 2017 sur le « nettoyage » des actifs grâce à des sorties d'inventaire qui, aujourd'hui non faites, obèrent la capacité d'autofinancement de l'établissement : une fois cet exercice achevé, l'école pourrait piloter plus finement le niveau de son fonds de roulement et peut-être dégager des marges de manœuvres supplémentaires en investissement.

L'exécution budgétaire est suivie par la directrice-adjointe et fait l'objet d'un dialogue de gestion tant avec les services qu'avec les laboratoires de recherche, ce qui permet d'ajuster les budgets rectificatifs et d'afficher ainsi un taux d'exécution important. Ce processus, certainement vertueux en ce qu'il permet un suivi fin de l'activité budgétaire, pourrait cependant être évalué afin de profiter pleinement des souplesses permises par la GBCP.

Enfin, une politique de maîtrise budgétaire a été mise en place à travers des programmes pluriannuels d'investissement qui permettent une programmation et un suivi sérieux des budgets d'équipement et de travaux.

## II – Des outils de pilotage et d'analyse prospective à développer dans la perspective d'une politique de la qualité qui reste à mettre en place

Tout en tenant compte des spécificités d'un établissement qui ne maîtrise pas l'ensemble de sa masse salariale et qui ne dispose pas du personnel nécessaire au développement d'outils sophistiqués, il n'en demeure pas moins qu'afin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, il serait souhaitable que soient développés les outils de pilotage permettant notamment de disposer des éléments de coût des formations et de maîtrise de la masse salariale. Par exemple, les vacances induites par l'offre de formation sont gérées sans vision prévisionnelle, malgré un effort de rationalisation du processus à travers une commission des vacances.

Par ailleurs, si l'école a fait un effort significatif pour mettre en place des processus de décision plus transparents à travers certaines commissions, son inscription dans une démarche qualité (à ne pas confondre avec le développement durable<sup>98</sup>) lui permettrait peut-être de clarifier ses processus de décision.

Aujourd'hui, la structure de l'administration ne facilite pas la mise en œuvre d'un pilotage stratégique : en effet, si la directrice-adjointe regroupe sous son autorité une majeure partie des services-support et assure un rôle de soutien aux équipes de recherche et de développement des partenariats, elle n'a pas de lien hiérarchique ou même fonctionnel avec la direction des études qui semble remplir avant tout des fonctions de scolarité (organisation des emplois du temps, etc.) : le suivi de l'offre de formation et son lien avec la politique en ressources humaines (RH) ne semblent pas être traités. Une réorganisation pourrait être un élément d'amélioration qui irait dans le sens d'un pilotage stratégique mieux outillé.

## III – Une politique des ressources humaines limitée par le statut juridique de l'école et par la fragilité du dialogue social, à développer dans la perspective des évolutions à venir

- 1 ● Une gestion technique assurée avec compétence mais sans anticipation apparente des principaux enjeux

Le service des RH placé sous l'autorité directe de la direction adjointe comprend trois personnes qui assurent les fonctions suivantes : gestion des enseignants, gestion des personnels administratifs et paie des contractuels. La directrice-adjointe a également en charge le dialogue social à travers le suivi du comité technique.

En matière de formation des agents, l'établissement consacre un montant financier non négligeable à la formation par rapport à sa taille (50 000 €). Celui-ci semble résulter davantage de l'addition des demandes

<sup>98</sup> Ensa-M, *Rapport d'autoévaluation 2012-2016*, p. 12.

individuelles et du nécessaire accompagnement de quatre contrats d'avenir mis en place par la direction précédente, que d'un plan de formation pensé au regard d'une analyse des besoins. L'Ensa-M gagnerait à penser un plan de formation en relation avec les enjeux de gestion prévisionnelle.

Les lourdeurs liées à une gestion centralisée de la masse salariale du titre 2 (gérée par le ministère) qui représente 102 ETP sur les 148 du plafond d'emploi, ne permettent pas une gestion active et prospective du personnel (aujourd'hui trois postes administratifs sont vacants depuis plusieurs mois, du fait de processus de recrutements très lourds). Pour autant, l'école parvient à redéployer par touches successives ses postes administratifs, dans l'optique d'une amélioration de la structure : création d'un poste de chargé du soutien à la recherche et à la valorisation, renforcement du service des relations internationales et renforcement du service de la communication. Dans la perspective du déménagement lié au projet d'IMVT, le comité recommande la mise en place d'une structure-cible après examen des possibilités de mutualisation avec les autres composantes de l'IMVT, ce qui devrait permettre le déploiement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences actuellement absente du pilotage.

En ce qui concerne les enseignants, la direction est consciente des enjeux liés notamment au départ à la retraite de six personnes dans les années à venir, dont les deux HDR (l'un d'entre eux dès l'année prochaine) : au-delà de l'affirmation de la volonté de poursuivre une politique de recrutement qui permettra d'asseoir la stratégie de recherche de l'école, quelle qu'en soit la définition, la stratégie de recrutement n'apparaît pas clairement, notamment dans le cadre de la réforme du statut. Il reste donc à définir les processus qui permettront la détermination des profils des postes et la mise en place de comités de sélection.

## 2 ● Une fragilité du dialogue social à laquelle il serait souhaitable de remédier

Cette fragilité se traduit, d'une part, par le fait que les agents représentant le personnel dans les instances statutaires (comité technique-CT et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail-CHSCT) ont dû être tirés au sort, faute de candidats, et d'autre part, par la perception d'un manque d'information sur les enjeux à venir : la multiplication des instances de concertation, bien que perçue positivement en termes de transparence, ne permet pas de pallier le sentiment, tant chez les agents administratifs que chez certains enseignants, de ne pas être suffisamment associés à la préparation de ces enjeux et notamment du déménagement. Chez les administratifs, le bilan social présenté en CT en 2016 fait apparaître un taux d'absentéisme important. Les réunions du CT ne semblent pas être l'occasion de remettre à plat certains enjeux (organisation du temps de travail, régime de congés), ce qui pourrait être amélioré.

La politique sociale apparaît peu développée, les rares actions dans ce domaine étant directement gérées par la Drac. Le développement d'initiatives visant à favoriser un esprit collectif et convivial serait utile dans la perspective de la mobilisation active du personnel sur les nouveaux enjeux : projet d'IMVT, déménagement futur, nouveaux statuts de l'établissement et des enseignants-chercheurs, politique de site, nouvelles maquettes d'enseignement, futur contrat d'établissement. Le séminaire annuel du personnel, bien que participant de cet esprit, ne permet pas de couvrir l'ensemble de cette problématique.

## IV – Une politique logistique et immobilière appuyée par des moyens cohérents, construite dans un cadre de programmation pluriannuelle satisfaisant et animée par une équipe structurée

Les locaux actuels de l'école (7 261 m<sup>2</sup>) présentent certaines contraintes fonctionnelles (2,3 m<sup>2</sup> de surface pédagogique par étudiant, amphithéâtre limité à 200 places) qui, dans l'attente de la construction du nouveau bâtiment, ont nécessité le déploiement de solutions palliatives. Des extensions ainsi que la location d'amphithéâtres à la faculté des sciences d'AMU ont permis d'améliorer le confort de travail qui s'avérait insuffisant. La qualité des locaux actuels est cependant aujourd'hui tout à fait correcte par rapport à d'autres établissements : les travaux d'accessibilité ont été réalisés et l'état général apparaît globalement satisfaisant.

L'adaptation des horaires d'ouverture aux rythmes spécifiques propres aux études en architecture fait l'objet d'un effort, malgré les contraintes particulières liées à la surveillance d'un site isolé. La programmation du futur bâtiment a pris en compte cette dimension en prévoyant l'ouverture de plusieurs ateliers 24/24<sup>99</sup>.

L'équipe logistique et immobilière compte sept agents et semble organisée de manière satisfaisante : elle a été associée à la programmation du projet d'IMVT et gère la période à venir dans cette perspective, en ne programmant en investissement que les travaux indispensables. L'école a un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) depuis 2011, en cours de renouvellement dans le cadre de la nouvelle procédure.

<sup>99</sup> Dossier d'expertise IMVT.



Le CHSCT est réuni régulièrement sur l'ensemble des sujets de sa compétence. L'établissement dispose d'un document unique et a entamé une démarche concernant les RPS avec un premier bilan dès 2015. Bien que le CT et le CHSCT soient formés des mêmes représentants des personnels et qu'ils se réunissent régulièrement l'un à la suite de l'autre, ce qui constitue un atout appréciable, il serait opportun que la gestion du CHSCT et du CT soit mieux coordonnée avec certaines des modalités du dialogue social (dialogues de gestion, organisation de l'activité des services, etc.), au vu notamment des enjeux identifiés en termes de RPS.

## V – Un système d'information à mieux articuler aux enjeux informatiques, audiovisuels et techniques dans le cadre d'un schéma numérique

Le service informatique composé de quatre personnes gère l'ensemble des tâches suivantes : système d'information (réseaux, outils tant de gestion que pédagogiques), audiovisuel, numérique, gestion technique de certains équipementstels que les imprimantes, les traceurs et la découpe laser.

Les systèmes de gestion informatique sont construits autour de l'outil Taïga, commun à l'ensemble des Ensa et développé initialement à Marseille : il permet de gérer toutes les fonctions liées à l'enseignement : formations, étudiants, RH et lettres d'engagement. Il permet aussi la gestion du temps de travail. En matière financière, l'école est dotée de l'outil GFI qui n'a pas semblé donner toute satisfaction au moment du passage à la GBCP et de « GRH.NET » pour la paie : ce dernier permettrait de développer quelques fonctionnalités quant au pilotage de la masse salariale, non exploitées à ce jour. La limite de ces outils réside dans leur manque d'interconnexion et dans les problématiques qui en découlent pour le développement des instruments de pilotage nécessaires à la gouvernance.

La politique d'accès au numérique a permis de mettre à disposition des étudiants un serveur virtualisé, « Nuage », qui leur donne la possibilité de stocker leurs productions. Le service a également entrepris l'achat d'une plateforme « Ubcast » qui permettra la captation de cours « enrichis », dans l'optique du développement de l'enseignement à distance. La mise en place de cet outil, aussi intéressant soit-il, ne semble pas s'inscrire cependant dans un schéma de concertation avec les enseignants, ni dans le cadre d'une stratégie numérique organisée : s'il répondra aux besoins individuels (sous réserve de l'engagement des enseignants à l'utiliser pleinement), une véritable politique numérique reste à construire. Il serait donc souhaitable que le programme d'investissements dans ce domaine soit la résultante d'une politique pédagogique intégrant les nouveaux outils numériques, plus qu'une politique d'offre de services. Aujourd'hui la captation audiovisuelle des conférences permet de les déposer sur « archi.fr ».

Le projet d'IMVT est l'occasion de penser un schéma numérique dont certaines dimensions pourraient être communes aux trois composantes : il conviendrait d'organiser la concertation dans ce sens.

# Conclusion

L'Ensa-M se trouve aujourd'hui à une étape importante de son développement et de sa transformation. Le projet d'IMVT qui concrétisera le transfert de l'établissement vers le centre-ville de Marseille en 2022 ouvrira une nouvelle page de son histoire. Les difficultés de fonctionnement et le déficit de rayonnement liés au site excentré de Luminy devraient ainsi être solutionnés et le rapprochement avec les urbanistes et les paysagistes de l'IUAR (AMU) et de l'ENSP donnera naissance, pour peu que les trois établissements s'y préparent dès maintenant en recherche, en formation comme en termes d'organisation des fonctions d'appui, à une entité originale croisant hybridation disciplinaire et positionnement thématique. Ce nouvel institut constitue un levier puissant de structuration de partenariats de toutes natures, à différentes échelles, apte à renforcer, à terme, le rayonnement des trois établissements impliqués, à la condition de ne pas être qu'une marque et de s'appuyer sur un projet fort.

Les acquis des efforts récents de structuration interne seront ici un atout pour aborder cette nouvelle étape. Au cours des cinq dernières années, l'Ensa-M a en effet engagé de nombreux chantiers aujourd'hui plus ou moins aboutis : refonte du diplôme valant grade de master ; fusion de deux équipes de recherche ; esquisse de nouvelles politiques en recherche, relations internationales, communication et diffusion ; début d'intégration dans la politique de site ; préparation du nouveau projet d'établissement et aux réformes statutaires que connaîtront prochainement les Ensa, etc. Le pilotage de l'établissement a également été consolidé, principalement dans le domaine budgétaire et financier, tandis que les conditions matérielles de fonctionnement se sont améliorées, tant sur le plan du numérique que sur celui de la logistique immobilière.

La spécificité de l'établissement dans le réseau des Ensa s'en est trouvée confortée : la visibilité de la recherche, même si celle-ci reste à améliorer, la qualité du lien formation-recherche, le niveau reconnu de la formation aux métiers de la maîtrise d'œuvre, l'ancrage méditerranéen sous diverses formes sont des marqueurs reconnus de l'Ensa-M.

Toutefois, plusieurs des constats et recommandations que portait l'évaluation Aeres de 2011 demeurent d'actualité : l'activité de l'école, sa gouvernance et son organisation interne restent trop segmentées ; la participation des étudiants à la vie de l'établissement, même si elle s'est améliorée, présente encore de nombreux points de fragilité ; le taux de réussite en trois ans est encore insuffisant en cycle de licence (DEEA) et le taux de réussite en deux ans s'est détérioré en cycle de master (DEA) ; l'insertion professionnelle compliquée par l'insuffisance des dispositifs de réorientation et par une architecture de formation faiblement diversifiée, avec trop peu de post-diplômes ou de passerelles organisées, demeure une problématique importante ; enfin, le caractère souvent informel des partenariats affaiblit la construction de la stratégie. À ces enjeux, vient s'ajouter celui, plus récent, du renforcement des capacités d'encadrement doctoral, nœud gordien du développement de la recherche projeté par l'établissement. Sur tous ces points comme sur d'autres, l'IMVT et le lien qui se renforce avec AMU constituent des opportunités à exploiter.

## I – Les points forts

- Le projet d'IMVT qui constitue une opportunité majeure pour le développement de l'école à moyen et long terme (retour en ville, potentialités de recherche mieux identifiées, identité, diversification attendue de l'offre de formation).
- Un positionnement de l'établissement au sein du système local d'enseignement supérieur et de recherche (politique de site) qui se renforce progressivement.
- Une gestion budgétaire et une situation financière saines qui compensent une relative sous-dotation en moyens et qui devraient permettre d'envisager sereinement les enjeux à venir.
- Un écosystème socio-économique local riche de potentialités de partenariats scientifiques et pédagogiques.
- Une formation initiale et continue aux métiers de la maîtrise d'œuvre qui repose sur une organisation pédagogique de qualité.

## II – Les points faibles

- Un suivi et des dispositifs d'insertion professionnelle des étudiants insuffisamment structurés.
- Un pilotage insuffisamment stratégique de l'offre de formation qui nuit à la mise en œuvre d'une politique de diversification des débouchés au-delà des métiers de la maîtrise d'œuvre.

- Un schéma de gouvernance qui tend à éparpiller les débats et la prise de décision, au risque d'une démobilité des acteurs.
- Des partenariats insuffisamment institutionnalisés qui reposent trop sur des logiques d'opportunité.
- Un nombre insuffisant d'enseignants-chercheurs HDR, ce qui représente un point de blocage potentiel pour le développement de la recherche.
- Une communication institutionnelle qui pâtit de l'absence d'un plan d'action stratégique.
- Une vie d'établissement qui, dans certaines de ses dimensions (dialogue social, communication interne, vie sociale, vie étudiante), ne favorise pas l'appropriation des enjeux collectifs, tant par les étudiants que par les personnels, et complique l'affirmation d'une identité partagée.

### III – Les recommandations

- Faire de l'IMVT le cœur de la stratégie de l'établissement dans toutes ses dimensions (identité méditerranéenne, partenariats, diversification de l'offre de formation notamment en post-diplômation, rayonnement scientifique, insertion professionnelle), en ne le limitant pas à une opération immobilière et à une gouvernance institutionnelle, ce qui nécessite à la fois une mobilisation interne et un pilotage du futur institut en mode projet.
- S'appuyer sur les synergies existantes en formation et en recherche pour développer de véritables partenariats avec AMU, intégrant également une ouverture aux enjeux partagés dans le champ de l'ingénierie avec l'Ecole centrale de Marseille.
- Privilégier une approche des métiers de l'architecture en termes de compétences, dans l'optique d'affirmer une démarche qualité, d'accroître l'insertion professionnelle des diplômés, d'assurer une meilleure diversification des débouchés, notamment aux métiers de la maîtrise d'ouvrage, et de faciliter la construction des partenariats pédagogiques au sein de l'IMVT en formation initiale comme en formation continue (formation tout au long de la vie).
- Pour une pleine affirmation d'une stratégie de recherche de l'établissement, engager rapidement le recrutement d'enseignants-chercheurs HDR et accompagner, notamment en s'appuyant sur les marges de manoeuvre financières existantes, les enseignants présents au sein des équipes de recherche vers la préparation d'une HDR.
- Améliorer le dialogue social et la communication interne et favoriser la formation des personnels et des étudiants investis dans des responsabilités collectives au pilotage, au management de projet et aux démarches participatives.

# Liste des sigles

## A

AC	Agent comptable
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Agam	Agence d'urbanisme de l'agglomération marseillaise
AMU	Aix-Marseille université
APHM	Assistance publique hopitaux de Marseille
Archires	Réseau francophone des bibliothèques des écoles d'architecture et de paysage
Avitem	Agence des villes et des territoires méditerranéens durables

## B

BIM	<i>Building Information Modeling</i>
-----	--------------------------------------

## C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEVE	Conseil des études et de la vie étudiante
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CICF	Contrôle interne comptable et financier
CICRP	Centre interrégional de conservation et de restauration du patrimoine
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
CT	Comité technique
CVAE	Commission de validation des études, des expériences professionnelles et des acquis personnels

## D

DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEEA	Diplôme d'études en architecture
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
Drac	Direction régionale des affaires culturelles
Dream	Département recherche de l'école d'architecture de Marseille

## E

EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENPC	École nationale des ponts et chaussées
ENSP	École nationale supérieure du paysage
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

## F

FPC	Formation professionnelle continue
FTLV	Formation tout au long de la vie

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
------	--

**H**

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

**I**

IEP	Institut d'études politiques
IMVT	Institut méditerranéen de la ville et des territoires
Inama	Investigation sur l'histoire et l'actualité des mutations architecturales
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
IUAR	Institut d'urbanisme et d'aménagement régional

**L**

Larep	Laboratoire de recherche en projet de paysage
Lieu	Laboratoire interdisciplinaire en urbanisme

**M**

MAA	Maître assistant associé
Map-Gamsau	Groupe de recherche pour l'application des méthodes scientifiques à l'architecture et à l'urbanisme
MAV	Maison d'architecture et de la ville
MCC	Ministère de la culture et de la communication
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Mir@bel	Mutualisation d'informations sur les revues et leurs accès dans les bases en ligne
MMSH	Maison méditerranéenne des sciences de l'homme
Mucem	Musée des civilisations européennes et méditerranéennes

**P**

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités

**R**

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RPS	Risques psycho-sociaux

**S**

Shon	Surface hors œuvre nette
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Sudoc	Système universitaire de documentation

**T**

TD	Travaux dirigés
Telemme	Temps-espaces-langages-Europe méridionale-Méditerranée (UMR AMU-CNRS)
TPCAU	Théorie et pratique de la conception architecturale et urbaine

**U**

UMR	Unité mixte de recherche
Uneap	l'Union nationale des étudiants en architecture et paysage

# Observations du directeur

École  
Nationale  
Supérieure  
d'Architecture  
de Marseille



## Évaluation de l'ENSA-M

Réponse du directeur au rapport du HCERES

Marseille, le 23 octobre 2017

L'ENSA-M se trouve effectivement à un moment décisif de son développement, dans l'objectif de renouveler le récit collectif de son ambition, qui animera sa communauté interne pour les années à venir. Ce récit a vocation à s'inscrire, d'évidence, dans le projet d'IMVT, Institut méditerranéen de la ville et des territoires, qui déterminera le cadre de ses activités. L'école avait bien perçu la plupart des enjeux de sa situation actuelle et le rapport du HCERES les confirme tout autant que certains points sensibles.

**L'IMVT comme horizon.** Retrouver une place plus centrale dans la vie de la cité, dans l'animation urbaine et dans les réseaux des acteurs et des partenaires, en rompant ainsi le « splendide isolement » de l'école à Luminy, représente un objectif ancien, désormais en cours de réalisation. Ce projet ouvre le chantier enthousiasmant de constituer un pôle unique en France, par le côtoiement des cultures scientifiques et professionnelles de l'architecture, du paysage, de l'aménagement et de l'urbanisme.

La définition du programme architectural de l'IMVT et l'engagement de l'opération ont mobilisé de nombreuses énergies au sein des trois établissements concernés ces dernières années, et la concrétisation détaillée des actions et activités communes peut commencer désormais, parallèlement aux études d'avant-projet et à l'édification du bâtiment, à proximité de la gare Saint-Charles. Toutes les dispositions spatiales seront réunies pour déployer une offre de formations coordonnées, faciliter les coopérations scientifiques et les approches interdisciplinaires, valoriser et diffuser les cultures comme les résultats des études auprès de publics plus facilement mobilisés, etc. Institutionnellement, les conditions sont également établies pour y parvenir. Les trois écoles garderont leur entière autonomie dans l'exercice de leurs responsabilités et missions ; chaque communauté conservera la lisibilité de ses objectifs propres, surtout pour ce qui concerne la distinction des compétences rattachées aux diplômes qu'elles délivreront. Les indispensables démarches visant à clarifier les compétences professionnelles particulières, en fonction des requis disciplinaires comme des débouchés visés, seront ainsi confortées, de manière à pouvoir admettre l'altérité, permettre des coopérations, construire des complémentarités dans l'appréhension des situations habitées complexes.

À cet égard, depuis la venue des membres des experts du HCERES, les trois écoles ont planifié un agenda pour engager les réflexions entre les personnels administratifs, enseignants ou chercheurs afin de concrétiser le futur institut et commencer à lui donner existence, malgré l'éloignement géographique de ses composantes.

**La Méditerranée comme territoire.** Si l'aire méditerranéenne n'est pas exclusive, elle représente bien évidemment le territoire d'ancrage sur lequel les études et activités de l'école se développent. Cela a été défendu continuellement depuis plusieurs années et se renforcera à l'avenir dans la proximité avec les partenaires de l'IMVT, eux-mêmes engagés dans ce même espace géographique. Il ne s'agit pas d'une nouveauté, puisque l'ensemble des travaux et études mené à l'ENSA-M porte sur des parties de ce territoire ou s'y implante, mais bien d'un effort d'explicitation et de mise en exergue de ce que ces investigations stimulent et révèlent de manière spécifique.

Cette aire s'impose également comme espace de coopération académique, dans lequel l'école entretient des relations avec plusieurs universités et écoles d'architecture, au travers d'activités pédagogiques (Athènes, Milan, Naples, Rome, Séville, Turin, Valence,

le directeur  
+33 (0)4 91 82 71 05  
[direction@marseille.archi.fr](mailto:direction@marseille.archi.fr)

Notre référence :

Etablissement public  
sous tutelle  
du Ministère de la culture

184 avenue de Luminy  
Case 924  
13288 Marseille Cedex 9

T +33 (0)4 91 82 71 00  
F +33 (0)4 91 82 71 80

[www.marseille.archi.fr](http://www.marseille.archi.fr)

n° SIRET 191 302 363 00012

Venise...) ou de projets de recherche (Annaba, Barcelone, Casablanca, Constantine, Venise...). Les échanges actuels, tout particulièrement ceux ayant une portée scientifique, seront intensifiés dans le cadre de la formation doctorale puis dans les domaines d'étude de master. Les thématiques actuellement investies (représentation des territoires et cartographies, espaces publics et enjeux sociaux, projets urbains et territoriaux, etc.) pourront de surcroît être abordés dans des cadres coopératifs multilatéraux engageant parfois même des acteurs socio-économiques, comme l'AVITEM / Agence des villes et territoires méditerranéens l'a récemment proposé.

**Le site d'Aix-Marseille comme biotope.** Une convention cadre de coopération sera adoptée à l'automne 2017 pour consacrer les partenariats et échanges actuels, entre l'ENSA-M et AMU, et permettre leurs développements. Les deux parties s'entendent pleinement sur la nécessité de conforter l'offre de formation, de développer les services aux étudiants, d'encourager les coopérations scientifiques sur des projets spécifiques au site d'Aix-Marseille. Le projet d'IMVT s'inscrit dans cet espace commun de coopération.

L'entrée au conseil d'administration de l'ENSA-M de la première vice-présidente d'AMU et du directeur de l'École centrale de Marseille indique clairement la volonté d'étendre les coopérations dans ce cadre, par-delà les liens scientifiques établis jusqu'à présent avec la MMSH, l'UMR TELEMME, le laboratoire LIEU, et les formations communes telles le double cursus architecte / ingénieur avec Polytech' Marseille.

**La gouvernance de l'ENSA-M.** L'instauration de modalités de pilotage de l'IMVT n'est pas la seule condition de réussite des projets de l'ENSA-M : l'adaptation de sa propre gouvernance interne sera également déterminante. La conduite de diverses actions et activités, au gré des opportunités collectives ou individuelles, ne peut se substituer à l'énoncé d'un récit collectif plus cohérent et stratégique. Pour autant et en forçant un peu le trait, l'école doit éviter un pilotage trop centralisé et peu collégial, pour désormais trouver les modalités d'une gouvernance offrant les lieux de préparation des décisions et capable d'exercer des choix de tous ordres : sur les activités scientifiques, les programmes pédagogiques, les partenariats structurants, les coopérations internationales...

Dans un contexte fortement marqué par les débats sur le programme pédagogique, le rodage de nouvelles modalités de débat au travers de commissions et de groupes de travail créés ou réactivés n'est pas achevé : on ne change pas aisément les habitudes et la culture d'une entreprise. À cet égard, on s'étonne de lire dans le rapport des experts du HCERES que l'évolution du programme du cycle DEA n'a pas fait l'objet d'un travail plus collectif : sans doute aurait-il été plus juste d'affirmer que le travail collectif, mené dans le cadre de la CPR / commission de la pédagogie et de la recherche, composée d'enseignants et présidée par l'un d'eux, a été plusieurs fois remis en cause en son sein ou par des influences extérieures, malgré la présence de représentants des départements et futurs domaines d'études dans la CPR elle-même. Le dépassement des visées individualistes au profit d'une vision collective, respectueuse des diverses entités composant l'école, s'avère une impérative nécessité mais les instances existent et doivent être investies pour ce faire.

Dans l'immédiat, sans attendre la réforme des statuts des enseignants-chercheurs et des écoles d'architecture - théoriquement maintenues pour fin 2018 / début 2019 - l'ENSA-M sait qu'elle doit associer les différents membres de sa communauté et conforter le rôle de ses instances. C'est bien dans cet objectif que les missions qui leurs sont dévolues ont été récemment élargies et renforcées, en montrant régulièrement aux participants les retombées effectives des orientations adoptées.

La responsabilisation des acteurs n'oubliera pas non plus le niveau des activités administratives. Le rapport avance que la direction des études, trop engagée dans la gestion au quotidien serait insuffisamment impliquée dans des missions transversales. Si, effectivement, quelques services ont souhaité conserver une pleine autonomie dans certaines de leurs activités (valorisation, relations recherche / formation), les faits montrent cependant que la direction des études travaille régulièrement avec la directrice adjointe et les services du secrétariat général, se trouvant centralement partie prenante dans la détermination des charges d'enseignement et le recrutement des intervenants. À l'avenir, l'explicitation d'un certain nombre de procédures devrait toutefois conduire à mieux répartir l'exercice des responsabilités entre les enseignants et les membres du

service des études, de manière à permettre un meilleur pilotage dans l'ingénierie des formations et dans la mise en œuvre des dispositifs d'aide à la réussite des parcours.

Ce regard collectif sur les responsabilités, activités et procédures permettra de mieux cerner les besoins en formation individuelle et collective pour les agents de l'ENSA-M. S'il reprend les axes stratégiques de formation, identifiés par le ministère de la culture et la DGAFP, les axes internes de formation restent à affiner, en intégrant non seulement la conduite de projet mais également l'intelligence collective, le service public à l'usager, la formation des formateurs à la pédagogie, etc. Ces travaux seront conduits en relation avec les instances du dialogue social (CT & CHSCT) constitué de représentants tirés au sort. Souligné en passant, comme cela semble n'avoir pas été remarqué, ce dialogue social fonctionne bien et de manière régulière, avec des agents non élus mais impliqués.

**Spécificités scientifiques et formatives.** Dans le cadre de l'évaluation et de la demande d'accréditation, l'adaptation de l'offre de formation initiale est également déterminante pour le développement de l'ENSA-M. Les deux cycles conférant les grades de licence et de master sont désormais concernés puisque le premier cycle connaîtra également un recalage apparu nécessaire pour préparer la création de l'IMVT. En effet, les enseignements liés à l'analyse et au projet urbain, à la construction comme à la culture numérique seront renforcés pour mieux préparer les étudiants aux objectifs formatifs du niveau supérieur, conforter certaines compétences propres à l'architecture et cerner les enjeux partagés avec les urbanistes et les paysagistes. Toutefois, c'est bien le cycle de master qui devrait connaître des évolutions les plus significatives, destinées à renforcer les spécificités de l'offre de formation de l'ENSA-M. Les équipes pédagogiques ont été amenées à préciser les contenus théoriques, les objectifs disciplinaires, les enjeux sociétaux, les partenariats visés et, surtout, les modalités de l'adossement systématique aux activités de recherche.

Ces ajustements permettront de préciser la stratégie de recrutement des enseignants devant remplacer ceux, nombreux, qui prendront leur retraite prochainement. Si, bien entendu, cette stratégie reste imprécise pour le HCERES, cette imprécision est due aux démarches préalables en cours, visant l'accréditation du futur programme, lequel précisera mieux sa structure générale de même que les enracinements scientifiques les différentes postures défendues par chacun des domaines d'études. Ce préalable est essentiel car, au regard du nombre actuel - effectivement modeste - d'enseignant HDR, l'école a bien conscience du nécessaire renforcement de l'équipe scientifique et de la chance qu'elle aura de pouvoir le faire dans une maîtrise plus grande de ses recrutements, dès lors que le futur statut des enseignants des écoles d'architecture prévoit l'instauration de comités de sélection, impensables dans la configuration actuelle. De même, ce nouveau programme qui reste à valider par les ministères confortera les différents liens que l'école a établis ou établira stratégiquement avec ses partenaires extérieurs. Cet objectif a été maintes fois rappelé depuis début 2016 pour que les activités des différents groupes d'enseignants et chercheurs s'enracinent dans des liaisons justifiées, stratégiques et durables avec des acteurs culturels, socio-économiques et académiques, choisis aux plans national et international. L'analyse multicritère des relations entretenues avec les partenaires internationaux, engagée depuis plusieurs mois, participe de cette démarche.

**Réussite des étudiants et insertion professionnelle.** Il est pénible de lire que les résultats des formations se sont aggravés, avec une proportion importante de décrochage scolaire, et surprenant que les objectifs de "taux de réussite" soient ainsi assignés par le HCERES aux établissements d'enseignement supérieur, comme ils l'ont été aux lycées avec les répercussions que chacun connaît (pour exemple, 28% des primo-entrants ont un niveau insuffisant voire très insuffisant en LV1). En tout état de cause, les résultats de l'ENSA-M réclament une attention nuancée.

Parmi les primo-entrants en L1, par exemple, l'on constate que certains abandonnent leurs études, souvent pour erreur d'orientation (environ 5%), et qu'une proportion importante des redoublants -les 2/3- parvient toutefois à valider leurs enseignements de première année. Le taux d'échec s'avère être de l'ordre de 12%. L'ENSA-M préfère ainsi consolider les bases cognitives et comportementales des étudiants ; elle préfère également, en raison d'un attachement à la démocratisation de ses formations, autoriser ses étudiants à effectuer le cycle de licence en quatre années pour leur permettre de faire



face à l'exigence de leur formation (exigence en termes de compétences qui ne peut être diminuée) ou d'assumer un travail extérieur de subsistance.

Les résultats du cycle de master s'avèrent également plus satisfaisants que le rapport ne le laisse entendre. Ils découlent eux-aussi d'un attachement aux compétences devant être acquises, rattachées au diplôme d'État d'architecte, et à la volonté de permettre aux étudiants d'accomplir leur formation à un rythme qui leur convient mieux, compte tenu de leur montée en maturité, de leur volonté de parfaire leur PFE / projet de fin d'étude ou leur mémoire de recherche, ou encore de leurs difficultés matérielles éventuelles qui les poussent à devoir assurer parfois une activité salariée. On notera par conséquent que le taux de réussite en deux ans s'établit autour des ¾ des étudiants de master et que le taux de réussite global dépasse les 95 %.

L'insertion professionnelle des jeunes diplômés fait l'objet d'une attention plus marquée avec la mise en place, en 2016, du dispositif Tremplin défini en liaison avec les responsables de la formation HMONP (post-diplôme nécessaire pour l'inscription à un tableau de l'ordre des architectes) et avec la récente association des diplômés. Outre l'annuaire des alumni, ce dispositif consiste à accompagner les diplômés dans leurs démarches de création d'entreprise et dans l'acquisition de compétences complémentaires : outils numériques, aisance dans le comportement et la prise de parole etc.

L'attention de l'école, dans le futur programme comme dans la démarche Tremplin, couvrira des modes d'exercice de l'architecte hors champ de la maîtrise d'œuvre. Toutefois, lorsqu'ils constatent l'absence de préoccupation de l'établissement pour la FTLV / formation tout au long de la vie qualifiante, il est fâcheux que les experts n'aient pas rapproché quelques faits importants : le budget de l'école de Marseille reste l'un des moins bien dotés des écoles du ministère de la culture et, après avoir réalisé sur fonds propres des locaux livrés en 2014 (900.000 €), l'ENSA-M doit provisionner, jusqu'en 2022, de 250 à 300.000 € chaque année pour contribuer à la réalisation du futur IMVT. L'école cherchera néanmoins à diversifier ses modèles économiques pour des formations post-diplôme mais les efforts budgétaires actuels oblitérent quelque peu les capacités à redéployer ses moyens dans des formations post-diplôme et dans la FTLV.

**Une présence à conforter.** Au regard de l'intense production d'études et de projets assurés continument, l'ENSA-M connaît les objectifs nécessaires de valorisation et de diffusion qui lui sont assignés pour légitimer sa place dans l'espace de coopération locale comme dans le réseau des écoles d'architecture. Structurellement, elle vient de redéployer ses ressources pour renforcer l'équipe du service communication et valorisation et lui permettre de mettre en œuvre trois nouvelles activités : la tenue annuelle d'un séminaire thématique, organisé avec les équipes des laboratoires de recherche et ouvert à un large public ; la capitalisation des études et projet, en liaison avec la bibliothèque, et leur valorisation dans le cadre d'une revue numérique spécialement dédiée ; la coproduction d'un cycle de conférences sous l'égide de l'AVITEM, les Dialogues de l'urbain, avec plusieurs institutions locales : l'ENSP, l'IUAR, l'EHESS, l'IFD, la Fondation Camargo, etc. pour nourrir les débats locaux.



Ecole nationale supérieure  
d'architecture de Marseille

Le directeur  
Jean-Marc ZURETTI

ENSA-M  
Jean-Marc ZURETTI

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Marseille a eu lieu du 25 au 27 avril 2017. Le comité d'évaluation était présidé par M. Philippe THIARD, maître de conférences en géographie, ancien VP patrimoine et relations avec les collectivités territoriales de l'UPEC.

## Ont participé à l'évaluation :

- Mme Cécile CHICOYE, administrateur civil, directrice générale des services de l'université Toulouse Capitole ;
- Mme Delphine GRAIL-DUMAS, architecte urbaniste de l'Etat, directrice adjointe en charge des formations de l'Ensap Bordeaux ;
- Mme Chantal DASSONVILLE, architecte, directrice générale adjointe au Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, responsable de la cellule architecture ;
- M. Thierry JOFFROY, architecte, professeur à l'Ensa Grenoble, chercheur au laboratoire CRATERRE, responsable scientifique et technique du Labex AE&CC - Architecture, environnement et cultures Constructives (UGA) ;
- M. Paul-Antoine VINOUSE, étudiant en 3ème année de DEEA à l'Ensa Bretagne, président de l'UNEAP.

Laurent DAUDEVILLE, conseiller scientifique, et Camille HERFRAY, chargée de projet, représentaient le 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 <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>