



# École nationale supérieure d'architecture de Montpellier

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture de Montpellier. 2011. hceres-02026120

**HAL Id: hceres-02026120**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026120>**

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.



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

Section des établissements

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



février 2011



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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

*Le Directeur*

Michel Cormier

février 2011



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une recherche peu structurée	7
II – L'amorce d'une stratégie	8
III – Les éditions de l'Espérou : un atout à valoriser	8
La stratégie en matière de formation	9
I – Des locaux adaptés au service d'un esprit d'école	9
II – Un bon recrutement en licence, une érosion en master	9
III – Un projet à affiner	10
IV – Environnement de travail et documentation	11
La stratégie en matière de vie étudiante	13
I – Une bonne participation des étudiants à la vie de l'établissement	13
II – Une vie associative riche, des locaux propices à l'échange mais à mieux exploiter	13
III – Les autres services à l'étudiant	14
La stratégie en matière de relations extérieures	15
La stratégie en matière de relations internationales	17
I – Une stratégie dans un contexte d'évolution des écoles d'architecture	17
II – Les actions en faveur de la mobilité	17
III – Les actions en matière de formation	17
IV – Les actions en matière de recherche	18
La gouvernance	19
I – Le pilotage de l'établissement	19
II – Le système d'information	19
III – La gestion des ressources humaines	20
IV – Le pilotage budgétaire et financier	21
V – La construction budgétaire et les modes d'exécution	22
VI – La politique immobilière	22
VII – L'hygiène et la sécurité	23
VIII – La politique de communication	23



Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation



L'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier (ENSAM) est issue d'un ancien atelier extérieur de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts qui fut rattaché, en 1903, à l'atelier de Marseille érigé alors en école régionale d'architecture. C'est, aujourd'hui, un établissement public à caractère administratif sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, direction générale des patrimoines. Son statut relève du décret n°78-266 qui encadre son organisation administrative et son mode de gouvernance.

Le conseil d'administration, renouvelé le 5 février 2007, a été dissous par décision de la direction de l'architecture et du patrimoine le 22 novembre 2007, en raison d'un nombre important de démissions. Le mandat des personnalités extérieures a été renouvelé. Un nouveau directeur, ancien président du conseil d'administration et ancien directeur des études, a été nommé en février 2009.

L'école est implantée à proximité du campus universitaire des sciences et des lettres de Montpellier. Etendue sur une superficie de 16 302 m<sup>2</sup>, l'école est constituée de deux bâtiments principaux (7 886 m<sup>2</sup>) réalisés respectivement en 1978 et en 2005. Elle offre un environnement de qualité, des conditions satisfaisantes de formation et de vie. Seule école d'architecture présente Outre-mer, une antenne de l'ENSAM a été construite en 1988 sur l'île de la Réunion et accueille des étudiants en licence.

Depuis 2005, l'application de la réforme de l'enseignement de l'architecture avec les grades universitaires de licence, master et doctorat (LMD), contribue désormais à :

- l'ouverture des écoles d'architecture sur l'espace européen des formations supérieures avec des passerelles vers les autres établissements ;
- la diversification de l'offre de formation, permettant d'accompagner les différents modes d'exercice de l'architecture ;
- la reconnaissance de l'enseignement de l'architecture et de la recherche associée au sein de l'enseignement supérieur.

Les cycles licence et master conduisent respectivement au diplôme d'études en architecture et au diplôme d'État d'architecte. L'école délivre également l'habilitation de l'architecte diplômé d'État à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP).

En 2008-2009, l'ENSAM accueillait 724 étudiants en formation initiale et 133 en formation continue. Elle compte 41 enseignants titulaires et une soixantaine de vacataires. Une quarantaine de personnels BIATOS, dont 25 titulaires, assure le fonctionnement des services. La même année universitaire, l'antenne de La Réunion accueillait 71 étudiants dans le cycle licence, pour 20 enseignants et deux personnels BIATOS. Une convention avec l'université de la Réunion ouvre l'accès des élèves à un master professionnel.

La recherche est organisée autour de cinq équipes de recherche qui travaillent en étroite collaboration avec des partenaires scientifiques, des laboratoires CNRS et/ou des universités. Des conventions d'association lient l'ENSAM aux écoles doctorales des universités Montpellier II et III.

L'ENSAM est responsable des éditions de l'Espérou, fondées en 1995, qui constituent un outil de diffusion de la culture architecturale qui publie des textes, colloques ou catalogues relatifs aux domaines de l'architecture, la construction, l'urbanisme, l'art ou l'aménagement du territoire. Une quarantaine d'ouvrages, regroupés en sept collections, sont disponibles.





# La stratégie en matière de recherche



## I – Une recherche peu structurée

Quatre équipes de recherche coexistent au sein de l'ENSAM :

- ARTOPOS (Architecture, Art des jardins et Compositions urbaines), à Montpellier depuis 2003, qui fait partie du laboratoire ART-DEV (FRE CNRS - université Montpellier III) ;
- FU2D (Formes Urbaines et Développement Durable), créée en 2005 ;
- IMAGE et PATRIMOINE (Politiques patrimoniales et pratique de l'image), créée en 2003 ;
- SLA (Structures Légères pour l'Architecture), créée en 1987.

Il faut aussi compter une antenne du GERPHAU (Groupe d'Etudes et de Recherche en Philosophie, Architecture et Urbanisme), créée en 2005 par l'ENSA de Paris-La-Villette, et dont le programme de recherche s'inscrit dans celui de l'UMR CNRS LAVUE 7218 (Laboratoire Architecture, Ville, Urbanisme, Environnement).

La structure scientifique des différentes équipes est donc très variable. Deux sont rattachées par conventions d'association à des écoles doctorales (conventions avec Montpellier II et III et projet de convention avec Montpellier I), d'autres sont "autonomes". Toutes reflètent des sensibilités et des thématiques diverses. Elles ont en commun de ne comprendre chacune qu'un très faible nombre d'enseignants-chercheurs (1 à 5 personnes). Au total 11 enseignants-chercheurs émergent dans ces cinq équipes de recherche. Le rapport d'auto-évaluation mentionne deux professeurs (un ingénieur et un architecte), deux HDR (l'un en architecture, l'autre en géographie), six enseignants titulaires d'un doctorat. Les entretiens n'évoquent qu'un seul HDR réellement impliqué dans la recherche, en géographie. Trois doctorants sont inscrits en 2009-2010. La production de recherche s'avère donc numériquement faible et scientifiquement disparate (organisation de trois symposiums en 2009-2010, participation à quelques colloques et quelques rares publications aux éditions de l'Espérou, structure propre à l'établissement).

Ces équipes de recherche disposent de bureaux dédiés dans l'extension ouverte en 2005. Deux équipes (ARTOPOS et SLA) ont mis en place des fonds documentaires spécialisés accessibles aux étudiants en master et aux doctorants. Par ailleurs, l'ENSAM a investi dans un important fonds d'ouvrages sur le patrimoine conservé dans la salle Auguste Choisy, dont le catalogage est en cours et devrait être accessible à tous les chercheurs très prochainement.

Les crédits dont disposent ces équipes sont aussi d'origines multiples : DRAC, archives de France, collectivités locales, POPSU, programmes internationaux, dotations de la DAPA, etc. A titre indicatif, SLA a obtenu une subvention de 11 073,58 euros (HT) de la DAPA ; ARTOPOS et FU2D ont des financements variables selon les conventions, tandis que IMAGE ET PATRIMOINE reçoivent des subventions de la DRAC tout en bénéficiant aussi de soutiens financiers liés à la taxe d'apprentissage. Enfin, le budget de l'Antenne GERPHAU est géré au siège (Paris La Villette). Il faut cependant souligner que, depuis octobre 2009, l'ENSAM a mis en place une politique d'aide financière aux activités de recherche par le biais d'une subvention globale de 10 000 €. Néanmoins, à ce jour, aucun financement national, type ANR, n'a été sollicité.

Trois personnes (dont deux à mi-temps) sont chargées d'aider les équipes dans leur démarche et participent à la valorisation des résultats. Ce chiffre semble très important au regard du nombre total d'enseignants investis dans la recherche mais l'essentiel de leur activité est centré sur les éditions de l'Espérou.

Cette très faible structuration de la recherche témoigne des difficultés rencontrées pour être en adéquation avec les attentes du système académique universitaire. D'une part, la charge d'enseignement y est beaucoup plus importante que celle des enseignants-chercheurs de l'université (320 heures) et aucune ou très peu de décharge de service n'est attribuée, la logique de recrutement étant avant tout fondée sur des professionnels. D'autre part, il n'y a pas de section architecture au CNU, ce sont donc des enseignants venant principalement des sciences humaines et sociales (histoire, sociologie, géographie) qui sont en position d'encadrer des thèses rattachées, de ce fait, à leur discipline. Seule une mention de thèse permet de préciser que le domaine est l'architecture. Il faut aussi ajouter la difficulté voire l'impossibilité qu'ont les écoles d'architecture, en général, d'obtenir des allocations doctorales. L'ensemble de ces éléments contribue très largement à expliquer la faiblesse d'une culture de recherche de l'ENSAM.

## II – L'amorce d'une stratégie

Dans la perspective de s'inscrire dans une logique universitaire, l'école souhaite une réorganisation générale autour de la thématique de la *ville méditerranéenne durable*. A cette fin, les équipes de recherche se sont regroupées au sein d'une même entité, la fédération de recherches interdisciplinaires des laboratoires (FRILab). Cette restructuration très récente, octobre 2009, devrait permettre de prendre en compte les différentes spécialités urbaine, historique et patrimoniale, en les inscrivant dans le sens du projet collectif d'établissement. Cette fédération a pour objectif de densifier un programme de recherche en articulation avec le master, lui-même en réorganisation, de travailler à une intégration au sein du PRES montpelliérain et d'essayer de monter des dossiers de financement de recherche pluridisciplinaire, notamment auprès de l'ANR. S'agissant du PRES, l'ENSAM réaffirme sa volonté d'y être associé. La jeunesse de cette fédération explique sans doute son caractère plus administratif que scientifique, mais la direction semble très soucieuse de dépasser la seule agrégation d'individus pour une inscription dans le projet collectif, très récemment engagé. Si, à ce jour, la concertation entre la recherche et l'enseignement n'est pas encore totale, il apparaît qu'une majorité des membres de l'établissement souhaitent que le futur programme de recherche se construise autour du master. Il n'en est pas moins vrai que cette réorganisation suppose l'acceptation de la pluridisciplinarité et de programmes plus transversaux. Il n'est pas certain qu'aujourd'hui l'ensemble des membres, quel que soit leur statut, y soit prêt. Cette raison a incité la direction à opter pour une démarche en deux temps : tout d'abord fédérer les enseignants en les laissant travailler sur leurs propres thèmes, ensuite les inciter à collaborer sur des thématiques plus transversales.

## III – Les éditions de l'Espérou : un atout à valoriser

Les éditions de l'Espérou ont été fondées en 1995. Six collections coexistent : *Technè*, dont l'objectif est de diffuser des ouvrages anciens ; *Formes et forces*, centré sur des ouvrages techniques ; *Essais*, où sont publiées des réflexions sur l'architecture et l'urbanisme ; *Patrimoine et création* qui aborde l'architecture sous l'angle historique ; *Architecture et santé* ; une sixième collection consacrée aux travaux de la *Direction de l'Architecture et du Patrimoine*. A ce jour, une quarantaine d'ouvrages ont été publiés, dont les actes de trois colloques. Plus récemment deux nouvelles "petites" collections ont été créées : *Les carnets de la recherche*, constitués d'opuscules thématiques centrés sur des travaux d'enseignants et d'étudiants (cinq numéros parus), et *l'annuel de l'ENSAM*, qui reflète la pédagogie et les activités de l'établissement. Pour certains ouvrages, les éditions ont retenu le principe de coédition, notamment avec les presses universitaires de Montpellier III.

Ces publications, dont il faut souligner la très grande qualité peuvent être consultées sur le site de l'école. Les éditions de l'Espérou sont aussi présentes dans les manifestations professionnelles de la région.

Cette activité constitue une ressource éminemment précieuse pour une école de cette envergure. On ne peut qu'encourager l'école à la poursuivre et à s'appuyer sur cette ressource, unique, pour asseoir son image et son développement futur. A cet égard, les liens avec le service communication doivent être renforcés pour lui donner plus de visibilité.

Cependant, il faut attirer l'attention sur le risque que procure ce débouché "naturel" pour les publications des enseignants de l'établissement. Il ne faudrait pas que cette "facilité" les empêche de soumettre leurs travaux à des revues ou à d'autres éditeurs.

# La stratégie en matière de formation



## I – Des locaux adaptés au service d'un esprit d'école

Une halle centrale sur double niveau accueille et distribue l'ensemble des équipements, salles et bureaux de l'établissement. Atrium au cœur de l'école, servi par la cafétéria, il est couronné par un atelier ouvert appropriable par les étudiants au rythme des "charrettes" et des séminaires : des tables de travail peuvent y être agencées en toutes sortes de configurations. La vue s'échappe vers l'extérieur -métaphoriquement et visuellement- à travers la bibliothèque, vitrée de part et d'autre. Au rez-de-chaussée, c'est le point de passage obligé. C'est donc le lieu de rencontre et de rendez-vous, l'image, le lieu d'échange et d'accueil qui rassemble les salles d'enseignement autour d'un lieu de convivialité. Un chorégraphe en résidence donne toute son ampleur au lieu. Plus loin, le Cube, petite galerie d'art accueille des pièces de la collection du FRAC. Cependant, si l'intensité culturelle et la capacité d'attraction des lieux sont fortes, la desserte et les échanges avec d'autres équipements plus ou moins proches gagneraient à être améliorés.

## II – Un bon recrutement en licence, une érosion en master

La formation et la transformation de l'établissement depuis son origine, de l'unité pédagogique de 1971 jusqu'à l'ENSAM d'aujourd'hui, est lisible dans son assise géographique et institutionnelle : d'un établissement local et bien installé dans sa région vers une mobilisation européenne et internationale, dans un environnement concurrentiel.

L'école délivre la licence en architecture à l'issue d'un premier cycle de six semestres et le diplôme d'État d'architecte (A.D.E. : Architecte diplômé d'Etat) conférant le grade de master à l'issue de dix semestres d'enseignement, conformément au schéma européen LMD. En 2008/2009, l'école accueillait 724 étudiants en formation initiale (482 sur les trois années de licence, 224 sur les deux années de master, 18 en HMONP), et 133 en formation continue. L'antenne de la Réunion reçoit 71 étudiants.

La description du cycle licence montre la spécificité de la conception architecturale, en même temps qu'elle énonce des questions d'analyse liées à l'expression et à la représentation. Si les contenus de studio reprennent ces choix, il revient aux "workshops" verticaux (trans-semestriels) de rassembler les étudiants autour du projet, bien particulier des disciplines de l'architecture. L'antenne de La Réunion remplit un service nécessaire : c'est la seule école d'architecture de la zone tropicale et le projet de l'école, centré sur les "métropoles du Sud", lui donnera encore plus de sens.

En cycle master, les parcours individuels se spécialisent progressivement. Le seul projet commun obligatoire est le projet urbain qui fait le lien entre l'apprentissage des questions urbaines fondamentales et le déploiement en domaines d'étude. Les domaines d'approfondissement permettent aux étudiants de se pencher sur des sujets spécifiques liés à l'histoire de l'école (architecture navale, design) ou sur des sujets reliés aux thèmes des équipes de recherche de l'ENSAM. Les questions de patrimoine sont abordées de façon dynamique, et l'urbanisme envisagé sous l'angle des techniques opérationnelles. Tous ces sujets ont, bien sûr, un sens et une pertinence réelle dans une école d'architecture, et leurs titres et contenus sont séduisants. Mais l'école doit les mettre en avant, les soutenir, les dessiner, les enrichir et les valoriser pour qu'ils motivent des inscriptions.

En effet, si le succès du concours d'entrée est un point fort, il est neutralisé par l'évasion en cycle master en particulier vers Paris et Marseille, non compensée par l'apport ERASMUS, en raison du manque d'attractivité (selon l'évaluation des enseignements, 24 % des étudiants en licence envisagent un master à l'ENSAM).

Enfin, pour compléter le dispositif LMD, le doctorat en architecture offre la possibilité, dans un délai de trois ans après le diplôme d'État d'architecte, de développer une recherche personnelle dans le domaine scientifique de l'architecture. Un projet de fin d'études mention recherche - possible à l'ENSAM - est une condition nécessaire d'accès à la filière doctorante, mais non suffisante. Après accord d'une école doctorale de rattachement, l'étudiant doit prendre une double inscription : à l'ENSAM et à l'université. Les partenariats sont encore très ponctuels et peu formalisés.

L'HMONP, sérieusement montée, crédible et bien ancrée dans le tissu professionnel régional, et parallèlement la formation continue, sont de véritables atouts à valoriser encore plus. C'est, en effet, un secteur prometteur, non seulement pour la gestion de l'accès à la (aux) profession (s), mais aussi pour la mise en place de la formation tout au long de la vie. Il s'agit presque de "parts de marché" à conquérir.

L'évaluation des enseignements a été mise place l'année dernière pour la première fois, avec les réticences et les restrictions qu'elle amène habituellement. C'est une question de rodage, une culture à acquérir, qui ne peut se régler en une seule tentative. L'ENSAM va certainement persévérer sur ce point pour aboutir à une évaluation qui lui sera spécifique et que chacun - enseignant ou étudiant - pourra s'approprier.

L'insertion professionnelle est difficile à évaluer par manque de statistiques. Cependant, les pourcentages avancés verbalement lors de la visite sur site mettent en évidence une insertion plutôt bonne mais qui sera à réévaluer avec la conjoncture économique actuelle. De nombreux étudiants travaillent dans les agences de leurs directeurs de studio. Ces derniers peuvent leur fournir une indication du marché local du travail, mais des précisions statistiques quand à la mobilité professionnelle seraient plus pertinentes.

### III – Un projet à affiner

Le projet proposé par l'ENSAM repose sur deux domaines, "architecture et milieu" et "métropoles du sud". A l'heure actuelle ce ne sont que des orientations qui pourraient devenir la colonne vertébrale de la spécificité des enseignements de l'ENSAM.

La prise de conscience des impératifs du développement durable aura bientôt la même évidence, au XXI<sup>ème</sup> siècle, que l'hygiène et l'innovation au XX<sup>ème</sup> siècle. Que la problématique soit localisée est une nécessité qui ouvre des axes de recherche sur les territoires. Au-delà de ce commentaire, formuler que "tout ce qui émerge en matière de développement durable est issu d'expériences européennes non applicables dans le Sud" est une première avancée, qui ouvre sur les normes édictées par les pays nordiques dans le contexte concurrentiel des marchés pour la certification. C'est une voie à explorer en conscience des enjeux.

Les domaines sont vastes, le territoire concerné immense, et la concurrence non négligeable. Il faudra prendre place au rang des métropoles méditerranéennes : Montpellier - dans le Languedoc Roussillon - ne peut seule être la métropole méditerranéenne, mais doit prendre place, avec ses spécificités, auprès de Barcelone, Istanbul, Tanger, Alger, Marseille, etc. Dans le spectre large et l'aire géographique ainsi définis, l'ENSAM doit donc constituer une matière scientifique plus élaborée, et ne pas oublier, ou contourner ... l'architecture.

Des débuts d'illustration évoqués lors des entretiens ("plutôt Coderch que Le Corbusier..."), par exemple) ouvrent des champs à explorer. Le thème "architectures durables méditerranéennes" illustre à la fois la soutenabilité et le territoire, et lie les deux termes. C'est maintenant une question de sédimentation, d'enrichissement par apports successifs sur ce projet encore embryonnaire qui reste à étoffer, préciser et consolider.

Les entretiens sur site ont évoqué des soubresauts qui ont manifestement accéléré la succession des conseils d'administration. Ce sont les époques qui ont modelé l'établissement, ainsi structuré, organisé, construit par "à-coups" qu'il faudrait sédimenter plutôt que les considérer comme autant d'"essais erreurs". La mise en place d'une dynamique de trois départements ("architecture et patrimoine", "architecture et territoire", "architecture et culture technique"), puis son rejet par un conseil d'administration renouvelé fait partie de ce processus. L'ENSAM propose aujourd'hui de les compléter par deux domaines ("architecture et milieu" et "métropoles du sud").

La succession de deux directeurs architectes et enseignants est certainement à l'origine de la démarche vertueuse à l'œuvre. Architectes de renom et d'envergure, ils proposent la "voilure", en garantissent l'échelle, la pertinence et assurent la cohérence. Qu'ils aient été élus leur aurait donné encore plus de légitimité. Il est nécessaire que le directeur soit secondé, dans un organigramme clair, par un secrétaire général et par un directeur adjoint en un binôme inspiré des notions d'architecte "de projet" (à l'origine d'un projet au caractère ferme, qu'il développe ensuite) et d'architecte "de site" (au plus près du quotidien, il donne réalité au plan d'ensemble et fournit des clés concrètes d'action au fur et à mesure des événements).

Il revient au conseil d'administration d'avoir une vision claire et ferme, avec les enseignants et l'administration, du bien fondé et de la pertinence des intitulés, de l'articulation des départements et domaines, entre eux et avec les enseignements en place et à créer. Le conseil doit porter ces domaines et aider l'école à se rassembler, à trouver les compétences, à les constituer, ou à exploiter et encourager les compétences présentes dans l'établissement. Ainsi, les deux domaines "architecture et milieu" et "métropoles du sud" ne doivent pas être le prochain avatar, la prochaine tentative, la nouvelle proposition à rejeter, mais un donné sur lequel abonder. L'école doit le comprendre et faire vite pour trouver sa place et la faire connaître.

## IV – Environnement de travail et documentation

L'école ne dispose pas d'un environnement numérique de travail (ENT).

Les locaux de la bibliothèque, récemment rénovés et étendus en surface au cœur de l'établissement, offrent aux étudiants un dispositif de consultation clair, bien organisé, très facilement accessible. Ils occupent une surface de 410 m<sup>2</sup> et comportent 77 places assises. La plage d'ouverture est de 39h par semaine. Le fonds documentaire, d'environ 50 000 références, est géré sous PYRAMIDE, logiciel commun aux bibliothèques des écoles d'architecture. La pertinence des collections aux contenus des programmes mérite d'être soulignée : un fonds "régional" identifié, une collection de mémoires de TPFÉ et de recherches, une collection en écho aux thèmes de l'architecture durable méditerranéenne et un large éventail de revues étrangères "méditerranéennes". Le fonds documentaire comporte aussi une importante section cartographique historique.

La matériauthèque est une offre particulière, désuète et souvent abandonnée dans les écoles d'architecture. En effet, les étagères d'échantillons n'ont de sens, à l'heure d'internet, que fréquemment renouvelées et corrélées efficacement avec des banques de données, qu'elles soient celles de fabricants ou celles de laboratoires. Il ressort de la visite sur site que la matériauthèque ne semble pas avoir bénéficié de la même politique de renouvellement et de modernisation que le reste du centre de documentation. Elle mériterait certainement de lui être mieux associée.



# La stratégie en matière de vie étudiante



## I – Une bonne participation des étudiants à la vie de l'établissement

La vie étudiante à l'ENSAM repose, d'une part, sur les représentants élus au conseil de la vie étudiante (CVE) et au conseil d'administration (CA) et, d'autre part, sur l'investissement des étudiants à la vie de l'établissement et aux associations.

Le CVE est consultatif et émet des avis portant principalement sur le règlement des études, l'organisation des studios et des projets de fin d'études ainsi que sur le dispositif et les résultats de l'évaluation des enseignements. Il fonctionne aujourd'hui normalement après un arrêt des réunions durant l'année 2006-2007 qui a abouti à des changements dans son fonctionnement. Ce conseil est constitué de représentants élus par les étudiants pour un semestre, pour chaque studio de chaque cycle, et pour deux semestres de représentants de la formation continue, de la HMONP et du doctorat.

Les élections ont lieu au début de chaque semestre (octobre et février), elles ne se déroulent pas toujours dans des conditions optimales par manque d'information. Il semble que les emplois du temps ne permettent pas de libérer les élèves lorsque l'information sur les élections est donnée par un agent de l'administration. Les autres étudiants du conseil, les étudiants élus du CA, du conseil supérieur de l'enseignement de l'architecture (CESA) et un représentant pour chaque association étudiante, sont élus pour deux semestres.

La participation des étudiants au CVE ainsi qu'aux différents conseils semble active malgré leur souhait d'être informés de l'ordre du jour plus en avance. Leurs avis semblent écoutés et pris en compte.

Enfin, les étudiants apportent régulièrement leur concours à l'administration, comme lors de la journée "portes ouvertes". L'école emploie certains d'entre eux aux labos photo, informatique et maquette.

## II – Une vie associative riche, des locaux propices à l'échange mais à mieux exploiter

L'ENSAM possède de nombreuses associations dont les buts sont variés, de l'activité sportive à l'insertion professionnelle. La vitalité associative est confirmée à la fois par le taux élevé d'étudiants membres (79% des étudiants ont été impliqués en 2008 dans des actions culturelles, sportives ou associatives) et la variété des thématiques abordées. Le nombre d'associations varie selon les années. Elles sont actuellement au nombre de huit, dont une a pour but de fédérer les autres associations de l'école. Elles ont bénéficié de subventions à hauteur de 2 800 euros au cours de l'année 2008/2009.

Des facteurs architecturaux contribuent à l'impression d'une bonne qualité de vie étudiante, les locaux bénéficient de deux grandes cours fermées appropriables. On y trouve des expositions mais aussi l'espace nécessaire aux différents rassemblements. Donnant sur ces cours, de larges coursives restent toujours ouvertes et permettent aux étudiants un temps de travail prolongé mais aussi de multiples échanges qui peuvent être profitables.

En revanche, l'éloignement de l'école du centre ville, des autres établissements universitaires et de leurs équipements est ressenti comme une contrainte qui favorise "l'entre-soi". On peut cependant y voir paradoxalement une raison de l'intensité de la vie étudiante, les étudiants "rentabilisant" chaque déplacement dans les lieux.

L'accueil ainsi que la cafétéria de l'école restent ouverts douze heures par jour (de 8 heures à 20 heures). Cette dernière est le seul lieu où les étudiants prennent connaissance des informations pédagogiques les concernant par le biais de panneaux d'affichage. Il n'existe pas de service d'information dématérialisé qui pourrait s'appuyer sur les adresses internet de chaque étudiant, qu'elles soient hébergées par l'école ou non. Les modifications d'horaires, la publication de résultats, la communication d'informations relatives à certains cours ne sont donc que peu efficaces et génèrent de nombreux déplacements inutiles. Les étudiants, en forte demande de ce type de service, se tiennent eux-même au courant des aléas de leur vie universitaire par leurs propres réseaux sociaux sur Internet, ce qui apparaît comme un pis aller aux services en charge de l'information.

### III – Les autres services à l'étudiant

L'école a un partenariat avec le CROUS de Montpellier. Ainsi, les étudiants de l'ENSAM peuvent accéder aux logements pour étudiants ainsi qu'au restaurant universitaire qui, toutefois, est peu utilisé en raison de la distance qui le sépare de l'école. Depuis cette année, le CROUS gère les attributions de bourses sur critères sociaux, mais l'école continue de jouer son rôle de conseil auprès des nombreux étudiants boursiers (292 au 1<sup>er</sup> trimestre 2009/2010).

Les bourses gérées par le CROUS sont connues des étudiants et sont de plusieurs ordres :

- le fonds d'aide à la vie étudiante pour l'achat des fournitures, des voyages pédagogiques, mais surtout pour appuyer la réalisation du PFE, concerne près de la moitié des étudiants. Ces derniers sont au courant de son existence et peuvent en profiter après examen du dossier de demande ;
- le CROUS a mis également en place une aide à l'initiative, d'un montant de 2000 euros, qui permet à deux étudiants par an de mener des projets particuliers en dehors du cursus des études ;
- le fonds national d'aide d'urgence, mis en place par délégation de crédits du ministère de la Culture, s'adresse aux étudiants, hors des bourses gérées par le CROUS, dont les parents résident à l'étranger ou en rupture familiale. Les critères pour l'obtenir sont stricts. Dans les cas les plus délicats, l'école fait également appel à l'assistance sociale qui s'appuie sur des rencontres individuelles avec les étudiants concernés. L'efficacité de ce dispositif est difficile à mesurer.

La médecine de prévention est peu connue des étudiants, ce qui explique l'absence de statistiques à jour mais des améliorations prochaines sont prévues afin d'y remédier.

L'école emploie des étudiants sur la base du monitorat pour s'occuper du "labo photo", de l'atelier maquettes et du "labo informatique". L'embauche de ces derniers se fait le plus souvent par contact et sollicitation directe. On trouve souvent, à ce genre de postes, les étudiants les plus informés.



# La stratégie en matière de relations extérieures



L'ENSAM a hérité d'une position assez favorable dans son environnement local, régional voire international, forgée par les différentes équipes qui ont dirigé l'école depuis sa création en 1971. Cependant, elle ne dispose pas encore d'une réelle vision stratégique de ses relations extérieures malgré des initiatives récentes, menées de façon isolée, qui permettent d'augurer de développements prometteurs dans les trois directions suivantes.

- Du fait de l'isolement institutionnel de l'enseignement de l'architecture, sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, hors du champ de l'université, les relations avec l'environnement universitaire montpelliérain étaient ténues. Pour voir reconnaître sa recherche et l'inscription de ses formations dans le LMD, les directeurs successifs de l'ENSAM et le président du conseil d'administration ont engagé des contacts avec les universités Montpellier I, II et III. L'école est candidate à une association au PRES Université Montpellier - Sud de France.
- Les enseignants de l'ENSAM cherchent depuis longtemps à établir des partenariats qui enrichissent leur enseignement avec des institutions universitaires de la région et des régions voisines. L'orientation récente de l'ENSAM vers les thématiques "métropoles du Sud" et "architecture et milieu", visant à intégrer de façon significative les perspectives du développement durable, provoque un nouvel intérêt pour ces rapprochements.
- La relation des écoles d'architecture avec leur milieu professionnel est souvent difficile. Ce n'est pas le cas à Montpellier. L'école entretient de bonnes relations avec le conseil régional de l'ordre des architectes, avec les syndicats, UNSFA et syndicat de l'architecture, et avec les CAUE de tous les départements de la région Languedoc-Roussillon. A l'initiative des agents des services "métiers de l'architecture et valorisation" et "direction de la recherche et des relations extérieures", respectivement en charge des stages, de la formation à l'HMONP et de la formation continue, ces contacts ont été approfondis, voire élargis aux collectivités territoriales, aux administrations départementales et régionales et aux associations susceptibles d'accueillir des stages ou formations en entreprise dans le milieu socio-économique local. L'image de l'école à l'extérieur se trouve valorisée par ces démarches d'ouverture.



# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Une stratégie dans un contexte d'évolution des écoles d'architecture

La stratégie adoptée par l'ENSAM en matière de relations internationales se situe dans un contexte fortement influencé par la transformation de toutes les ENSA vers un modèle d'établissement répondant à une vision de l'architecture comme discipline complexe et autonome. Elle est strictement liée à deux impératifs :

- répondre à l'esprit de la réforme de Bologne, au moment même où l'école connaît une croissance considérable (passage de 250 à 1000 étudiants) ;
- se situer dans un contexte de compétitivité nationale et internationale en valorisant sa localisation géographique.

L'effort engagé vers le développement de perspectives internationales ne se limite pas au contexte européen. L'ENSAM souhaite s'inscrire dans un réseau d'écoles intéressées par la thématique du développement durable, mais en revendiquant une démarche spécifique par le biais des domaines "métropoles du sud" et "architecture et milieu". Cet effort doit encore être mieux partagé par l'ensemble du personnel.

Les relations internationales sont gérées par le service de la recherche et des relations extérieures. Deux personnes sont affectées à la gestion et au pilotage des projets internationaux. La commission des relations internationales regroupe des enseignants, des étudiants et du personnel administratif. Elle dispose d'un budget annuel de 20 000 euros destiné à aider des projets menés par des enseignants et des étudiants.

## II – Les actions en faveur de la mobilité

L'ENSAM a établi un nombre considérable de partenariats avec des établissements européens dans le cadre du Programme ERASMUS ; 21 pays sont concernés par ces échanges. Les partenaires principaux sont les pays qui partagent une identité méditerranéenne (Italie, Espagne, Portugal, Grèce et Turquie). Ils représentent 42% des offres de départs. Parmi les autres partenaires, l'Allemagne, la Belgique, la Suède et l'Autriche offrent un nombre conséquent de places. L'essentiel de la mobilité provient de relations individuelles qui ne s'inscrivent pas encore dans un cadre d'échanges fondés sur des programmes de recherche ou d'approfondissement de thématiques communes. Il y a là des potentialités qui pourraient être mieux exploitées.

La mobilité sortante des étudiants est élevée et en augmentation depuis 2005. En 2009-2010, 80 étudiants sont partis à l'étranger pour un total de 100 places offertes, ce qui met en évidence l'ouverture de l'ENSAM. Dans ce cadre, les guides "IN" et "OUT" témoignent d'une attention réelle vis-à-vis des étudiants en mobilité.

Il faut aussi souligner l'aide financière apportée par l'école aux étudiants qui souhaitent se rendre à l'étranger (250 euros). Elle s'ajoute à la bourse du ministère de la Culture et aux bourses ERASMUS. Le personnel administratif concerné par les relations internationales peut aussi bénéficier d'un accompagnement. A noter enfin, la possibilité à travers des bourses de la région Languedoc-Roussillon d'intégrer la formation HMNOP dans des agences étrangères.

En revanche, la mobilité entrante, des étudiants comme des enseignants, reste faible, alors qu'ils peuvent bénéficier de bourses offertes par la région Languedoc-Roussillon.

## III – Les actions en matière de formation

L'enseignement des langues étrangères n'est pas suffisamment relié aux études proposées par l'école et ne donne pas de crédits ECTS. De même, les étudiants ERASMUS ne bénéficient d'aucun cours en anglais. En revanche, il faut noter la volonté marquée de l'école de soutenir les déplacements à l'international surtout au niveau du master. Mais la concentration des déplacements sur les étudiants de 4<sup>ème</sup> année contribue à affaiblir l'organisation des cours dispensés au début du cycle master, déjà menacé par la concurrence des écoles parisiennes.

Des actions spécifiques sont menées par le biais de diplômes conjoints de master :

- en partenariat avec l'université de Sassari et l'université technique de Lisbonne sur la thématique "Architecture durable dans les pays méditerranéens" ;
- en partenariat avec l'université IUAV de Venise, les écoles d'architecture de Delft et Eindhoven et l'université de Kassel sur la thématique des structures légères.

L'ENSAM est aussi tournée vers d'autres horizons avec, en Outre-mer, la création de l'antenne de la Réunion, mais aussi par les conventions d'échange d'étudiants conclues avec la Russie (deux étudiants), le Canada-Québec (trois), l'Argentine (deux), le Chili (deux), le Mexique (deux), l'Uruguay (deux), le Japon (deux) et l'Inde (un).

#### IV – Les actions en matière de recherche

L'activité de recherche de l'ENSAM est orientée vers l'international, en particulier à travers l'antenne de Montpellier du GERPHAU, qui, dans le cadre du partenariat mené avec l'ENSA Paris-La Villette, a des liens étroits avec plusieurs établissements étrangers. La recherche est ainsi insérée dans le réseau "ArchiPhilo" (Montréal, Toronto, Louvain, Venise, Rome, Neuchâtel), le réseau "WAW" (Los Angeles, Sendai) et aussi "Métropoles du Sud" (Gènes, Las Palmas, Barcelone, Valencia), réseau encore en préparation mais fortement lié au nouveau projet pédagogique de l'école.

De son côté, l'équipe de recherche "SLA" (Structures Légères pour l'Architecture) développe des projets de recherche avec plusieurs partenaires étrangers.

Néanmoins, comme déjà souligné dans la partie concernant la recherche, les actions sont fragmentées. L'approfondissement des thématiques caractérisant l'école dans un cadre international nécessiterait une meilleure coordination pour les relier aux axes stratégiques du projet pédagogique. C'est un rôle que pourrait jouer FRILab, la fédération des laboratoires de recherche.

# La gouvernance



## I – Le pilotage de l'établissement

Le pilotage de l'ENSAM repose principalement sur les cinq instances prévues par le décret n° 78-266 : le directeur, le conseil d'administration, la commission de la pédagogie et de la recherche, l'agent comptable et le contrôleur financier.

Le directeur de l'établissement est nommé par le président de la République sur proposition du ministre de la Culture. Il a autorité sur l'ensemble des services et du personnel. Le contrôleur financier et l'agent comptable lui sont directement rattachés. Une directrice adjointe assure, par délégation, des missions générales d'administration et de coordination de l'activité des services.

Le CA, renouvelé en février 2007, est composé de cinq enseignants élus, cinq étudiants élus, deux agents administratifs élus, cinq personnalités extérieures nommées par arrêté du ministre de la Culture, sur proposition du directeur. Le président du CA, choisi parmi les membres, est aussi nommé par le ministre de la Culture. Le contrôleur financier et l'agent comptable sont membres de droit du conseil avec voix consultative. Le conseil se réunit six à huit fois par an. Les membres extérieurs ont été renouvelés en mars 2010. Jusqu'à cette date, les procès-verbaux montrent une faible participation de ce collège.

La dualité de gouvernance - directeur et président du CA - liée au statut des écoles d'architecture, semble bien assumée à l'ENSAM. Aucune divergence fondamentale sur les grandes orientations n'est apparue lors de la visite.

La commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) est composée du directeur de l'école, de quatorze enseignants, cinq agents administratifs et trois étudiants. D'après les comptes-rendus disponibles, la participation pourrait être plus importante ; peut-être est-ce dû à la fréquence des réunions (19 réunions pour l'année 2008-2009).

L'organisation administrative repose sur sept services de taille variable. La directrice adjointe, dont le rôle se rapproche plus de celui d'un secrétaire général, est en outre responsable des services généraux. Le directeur a souhaité se faire accompagner par un cabinet extérieur pour une réorganisation en pôles fonctionnels (enseignement et recherche, moyens généraux, ressources). L'adhésion à ce projet a été très variable et a abouti finalement à un refus par le CTP. Il n'a donc pas été présenté au CA. Pourtant, il est impératif que l'école adapte son organisation pour faire face aux enjeux du projet qu'elle se fixe. La commission *ad hoc* mise en place pour la préparation du projet d'établissement et le CA ont, de ce point de vue, un rôle capital à jouer.

## II – Le système d'information

Le pilotage et le développement des technologies de l'information et de la communication reposent sur un service informatique de deux personnes. Il gère un parc pédagogique de 105 postes, pour moitié de type PC et pour moitié de type Mac, associé à deux serveurs principaux et environ 70 postes pour l'administration. Les salles informatiques sont accessibles de 8h00 à 19h30.

La connexion au réseau RENATER s'effectue par une liaison à 10Mbits/s. La couverture Wi-Fi est totale dans un des bâtiments et partielle (70%) dans le second. Les deux amphithéâtres ne sont pas couverts par le Wi-Fi.

Les utilisateurs sont authentifiés à travers un annuaire électronique (LDAP) alimenté à partir du logiciel GASPAR utilisé pour la gestion de la scolarité. Chaque étudiant dispose d'une adresse électronique redirigée vers sa messagerie personnelle. L'école ne dispose pas d'un environnement numérique de travail (ENT). Elle n'a pas de schéma directeur pour son système d'information et la mutualisation des applications informatiques avec les autres écoles d'architecture est faible.

Le service informatique est compétent et assure des prestations de bonne qualité. Il peut développer des applications spécifiques, par exemple pour l'évaluation des enseignements. Cependant, il n'a pas de véritable politique de gestion prévisionnelle des équipements et le renouvellement des matériels relève plus d'une démarche d'opportunité. Un renfort de l'équipe et une meilleure coordination avec les autres services, en particulier la reprographie pour une connexion des ressources d'impression, la communication pour la gestion du site internet et la définition d'un intranet, conforterait la dynamique générale.



### III – La gestion des ressources humaines

La politique des ressources humaines (RH) de l'ENSAM se caractérise par une volonté clairement exprimée d'élévation des compétences tant par le niveau des recrutements pour le personnel enseignant que par l'investissement en formation continue du personnel BIATOS, ou encore par les tentatives de mise en place d'une nouvelle organisation.

S'agissant de la politique de formation et de recherche, cette volonté d'attirer les meilleurs se traduit par des recrutements plus adaptés et mieux profilés dès lors qu'un emploi est vacant. Elle est également marquée par la recherche d'un maillage plus profond avec la communauté universitaire environnante et prend appui sur un secteur professionnel très présent et actif dans l'établissement. C'est encore vrai pour le personnel BIATOS de l'établissement. Ce choix semble largement partagé par l'ensemble des acteurs de la communauté de l'ENSAM.

A noter, l'extrême diversité du potentiel humain : multiplicité et hétérogénéité des statuts, origine diverse (ministères en charge de l'Équipement ou de la Culture), pyramide des âges. La faible mobilité du personnel BIATOS et la part élevée du personnel non titulaire ou non permanent sont cependant autant de freins à une politique de GRH dynamisante.

Nul doute que la direction actuelle tente de traduire cette volonté par des choix organisationnels où la gestion des RH sera demain mieux structurée et plus homogène. Pour l'heure, ce pilotage s'avère complexe et doit se réaliser en tenant compte d'une structure très fragmentée, et au moyen d'outils de gestion non intégrés. En effet, si la GRH, est coordonnée par la directrice adjointe avec l'appui d'un service central de gestion et de paie du personnel composée de deux agents (un B, un C), elle reste largement décentralisée au niveau des services. Les outils de gestion sont tout aussi nombreux et non interfaçables entre eux.

La connaissance de chaque membre du personnel, sa gestion, sa paie, sont maîtrisées mais les seuls indicateurs mis en place concernent le suivi des ETP et celui de la masse salariale. Il n'existe pas de bilan social bien que des éléments soient transmis pour celui élaboré par le ministère ou figurent dans les rapports d'activités réalisées par l'école.

Une démarche de définition des emplois et des profils de poste a été entreprise, complétée par une pratique volontariste de mise en adéquation des compétences et des besoins des personnes au travers des plans de formation continue (budget annuel consacré d'environ 22 000 euros). Ces éléments préfigurent une démarche de GPEC plus aboutie mais limitée compte tenu de la prégnance de la tutelle. Les procédures d'élaboration des profils d'emplois et leur publicité sont régies strictement selon les règles du ministère de la Culture après passage au sein des instances de l'établissement (CPR, CA,...) ; mise à la mutation, recrutement par concours, recrutement d'enseignants associés, etc., tous les modes et toutes les voies ont été exploités selon la nature des emplois vacants et des objectifs poursuivis comme en attestent les procès verbaux des instances.

Le niveau d'occupation des emplois est davantage satisfaisant pour les enseignants que pour les ATOS (trois postes de A vacants et pourvus autrement). Les départs en retraite et la libération des postes qui en découle font l'objet d'une attention particulière afin de ne perdre aucune occasion de redéploiement, de requalification ou d'élévation des compétences :

- par le renforcement prioritaire de recrutements d'enseignants docteurs ou HDR pour les postes enseignants, ainsi que l'adhésion aux orientations de l'école et de son projet pour les enseignants associés ou le personnel vacataire ;
- par l'accompagnement du développement de l'antenne de la Réunion, le renforcement du potentiel de documentation, la mise en place de la cellule contrôle de gestion constituant l'essentiel des mesures concernant les postes ATOS ces dernières rentrées.

Pour compléter ou compenser l'apport de son personnel titulaire, l'école intervient sur son budget en recrutant l'équivalent de 17,49 ETP personnel ATOS (pour 23,77 ETP sur emplois statutaires) et de 23,08 ETP d'enseignement soit un total de 40,82 ETP. Cette part ainsi que le ratio personnel titulaire/personnel non titulaire peuvent paraître élevés par comparaison à d'autres structures de l'enseignement supérieur et de la recherche. La gestion de ce personnel non permanent ajoute probablement à la complexité de gestion de la ressource humaine de l'ENSAM.

Obtenir "les meilleurs" demain avec "le meilleur de ceux qui sont là" est une orientation qui ressort des entretiens mais qui nécessitera la participation de tous afin d'optimiser la ressource humaine par une organisation nouvelle.

## IV – Le pilotage budgétaire et financier

Un pilotage budgétaire de plus en plus cadré, une exécution de mieux en mieux maîtrisée et une organisation en évolution caractérisent la politique budgétaire et financière de l'établissement.

De 2007 à 2010, en respect des orientations formulées par la tutelle ou par le contrôleur financier local et par démarche volontariste, l'école a manifestement pris un tournant, celui d'une organisation plus conforme à la LOLF et des orientations plus propices au soutien de son projet général d'évolution malgré un budget contraint. Certes, des marges de progrès demeurent mais le ton est résolument donné.

L'organisation repose sur une séparation classique des fonctions de l'ordonnateur et de celles du comptable, ce dernier étant un inspecteur du trésor en adjonction de service. Le service financier, rattaché à la directrice adjointe, est placé sous la responsabilité d'un cadre B expérimenté. Il lui est adjoint un personnel contractuel (catg.B), recruté sur profil, et un agent (catg.C), sans expérience préalable. Une assistante à l'agent comptable (catg.C) exerce au sein de l'établissement. Un contrôle de gestion, mis en place en 2008 auprès de l'ordonnateur, est confié à un personnel originellement de formation comptable. Il est précisé que ses fonctions ont sensiblement évolué avec le temps, de simples hier à plus complexes et plus "fines" aujourd'hui (suivi de l'exécution de la dépense, production de tableaux de bord pour la direction).

L'ensemble des services est en accès direct au logiciel de gestion budgétaire ADIX avec une possibilité de saisie de ses engagements. L'engagement juridique est plafonné à 300 euros, montant qui paraît bien limité pour une vraie responsabilisation. Au-delà, ils sont de la responsabilité du directeur, de son adjointe, ou du chef du service financier. Les départements gèrent une enveloppe de crédits d'environ 30 000 euros en liaison avec la direction des études. Certains services engagent comptablement, d'autres non.

La commission des finances, tripartite (représentants des enseignants, du personnel administratif et des étudiants) est renforcée de la participation de la directrice adjointe et du chef du service financier. Elle se réunit préalablement à la tenue de chaque CA dès lors qu'une question budgétaire est inscrite à l'ordre du jour (BP, DM), en fait deux à trois fois par an. Ses avis sont soumis au vote du CA et sont portés en annexe aux documents comme en attestent les procès-verbaux consultés. Elle pourrait à terme jouer un rôle plus actif et être mieux informée notamment de l'exécution budgétaire et intervenir plus tôt en cas de régulation éventuelle.

Le cadrage budgétaire existe à deux niveaux : un premier par la tutelle au moment de l'attribution de la subvention de base (octobre de l'année N-1) ; un second par la direction de l'école qui arrête une lettre de cadrage portant les principales orientations pour l'année.

Il est relevé dans le document d'auto-évaluation que la notification de la subvention de fonctionnement définitive et celle d'investissement interviennent trop tardivement, ce qui contraint au vote d'une DM2, alors que la DM1 intervient "traditionnellement" au moment de la présentation du compte financier... ! S'agissant du rythme de fonctionnement d'une école dont le fonctionnement est en outre calé par année universitaire, cette remarque revêt toute son importance. On atteint sans doute la limite du terme "cadrage" compte tenu de la faible marge de manœuvre réelle dont dispose l'établissement (faiblesse des ressources propres, subventions de l'Etat couvrant tout juste les dépenses contraintes, etc.)

Depuis la préparation du budget 2009, celui-ci est présenté dans l'esprit de la LOLF, le volet budgétaire étant complété d'un volet performance laissant mieux apparaître les objectifs de l'établissement. En 2010, une étape supplémentaire a été franchie ; une présentation par segments et sous-segments d'activités (éléments comparés CF 2007, CF 2008, prévisions d'exécution 2009, BP 2010) rendant plus lisible l'utilisation des ressources. La remarque de l'agent-comptable lors des entretiens sur site prend ici tout son sens : "il a fallu plusieurs années pour remettre en place les comptes mais beaucoup d'efforts sur la maîtrise du budget, son exécution et sa présentation ont été réalisés".

A noter la part importante des investissements sur ressources propres, bien maîtrisés, qui permettent chaque année des investissements en matériels conséquents ou des interventions sur le foncier allant au-delà des subventions attribuées.

L'analyse de la dépense (2007), la mise en place du contrôle de gestion (2008), le suivi mensuel de consommation des crédits de personnel et de fonctionnement (2009) sont autant de procédures et d'outils permettant tout à la fois de mieux opérer les choix stratégiques, d'en assurer un meilleur suivi et d'y apporter plus rapidement des correctifs si nécessaire.

## V – La construction budgétaire et les modes d'exécution

Les subventions de l'Etat représentent plus de 70 % du budget, celles des collectivités de 9 à 16 % selon les années mais elles sont traitées en ressources ciblées et affectent peu le fonctionnement général de l'établissement. A noter les bons résultats obtenus en termes de collecte de la taxe d'apprentissage en progression sensible depuis quelques années (autour de 30 000 euros en 2005, jusqu'à un pic de 87 000 euros en 2007), ce qui conforte la remarque formulée par ailleurs d'une bonne articulation avec le milieu socio-professionnel environnant. Cette part des ressources propres auxquelles s'ajoutent les recettes des droits d'inscription, la vente des éditions de l'Espérou ou encore le produit des placements financiers, représentent entre 12 et 20 % des recettes.

La structure du budget a évolué, comme indiqué *supra*, depuis 2007 puisque le budget, les décisions modificatives et le compte financier sont présentés par nature (personnel, fonctionnement, investissement) et par destination en segments et sous-segments. Depuis 2009, s'y est ajoutée la présentation d'un volet performance, conduisant à la définition de quelques objectifs de performance, déclinés en leviers d'actions et couplés à des indicateurs. Il n'est pas possible ici de juger des résultats obtenus, ils seront accessibles à l'occasion du compte financier 2009. Ainsi qu'indiqué, les prévisions budgétaires en recettes et en dépenses sont par expérience et observation des exercices antérieurs réalistes, corrigées au plus près en DM1. Il est notamment tenu compte à ce moment du versement annuel d'une subvention d'investissement. L'examen des comptes financiers révèle la part prégnante des ressources ciblées. Leur nombre et leur imprévisibilité affaiblissent très sensiblement le taux d'exécution budgétaire global alors même que ceux du budget général sont plutôt très satisfaisants (plus de 96% de 2006 à 2008).

Les délais de paiement ramenés de 45 à 30 jours par la tutelle sont également plutôt respectés même s'il est noté que certaines factures auraient tendance "à dormir" dans certains services. Très peu de rejets du comptable sont observés, les difficultés les plus courantes provenant de la liquidation des dépenses réalisées au cours des voyages d'études par exemple. A noter qu'aucune réquisition du comptable n'est intervenue depuis 2005. Le volume des fonds de roulement oscille autour du million d'euros en 2006 et 2007, et d'environ 630 000 euros en 2008.

## VI – La politique immobilière

Avec deux bâtiments principaux d'une surface de 7 886 m<sup>2</sup>, l'ENSAM dispose d'un patrimoine qui semble adapté à ses besoins. Il est entretenu avec soin malgré une faiblesse réelle des moyens financiers et humains dont elle dispose. La superficie moyenne est de 7,72 m<sup>2</sup> par étudiant. Elle est inférieure à la norme européenne préconisée de 10 m<sup>2</sup> mais une simple fluctuation à la baisse (envisagée par ailleurs) du nombre d'étudiants admis en 1<sup>ère</sup> année ferait se rapprocher ces deux ratios. En l'absence de schéma pluriannuel de stratégie immobilière, relevant principalement de la tutelle et annoncé courant 2010, un diagnostic "bâtiminaire" et un diagnostic énergétique seront opérés très prochainement. A noter sur ce dernier point que les modes d'énergie sont distincts d'un bâtiment à l'autre (gaz et climatisation réversible), les deux emportant des coûts de fonctionnement élevés.

Depuis la réalisation du second bâtiment, achevée en 2005, les subventions du ministère de la Culture ont été en diminution voire même inexistantes comme en 2009. L'école compense cette diminution par une politique volontariste, en allouant un montant annuel d'environ 50 000 euros de son budget à l'amélioration de son patrimoine. Deux opérations notamment à souligner :

- l'extension du centre de documentation conduite en 2006-2007 (totalement financée sur fonds propres) ;
- la réalisation originale d'un lieu permanent d'expositions culturelles au cœur d'un hall.

La connaissance précise des surfaces occupées sans pour autant disposer d'un logiciel de gestion du patrimoine adapté, a été "atteinte" à l'occasion d'un diagnostic d'accessibilité. Les données ont été enregistrées sous format Autocad et Pdf. Ce dernier diagnostic révèle la nécessité d'un réinvestissement d'environ 2,1 M€ pour conduire la rénovation et les remises aux normes réglementaires. Ces travaux sont impossibles sans intervention financière de la tutelle. Ils ne pourraient en outre être conduits en assurant seule la maîtrise d'ouvrage ou qu'en recourant à une assistance de type EMOC, DRAC...

Cette gestion patrimoniale est assurée et supervisée par la directrice adjointe (budget, analyse, élaboration des cahiers des charges et passation de marchés...) secondée par un seul maître ouvrier, (un ETP, cat.C), ce dernier assurant la petite maintenance immobilière et recourant le plus souvent à des prestataires extérieurs. Il en va de même pour la logistique où l'équipe est composée du strict minimum, avec trois agents seulement pour assurer l'ensemble des fonctions (reprographie, standard accueil, gardiennage, sécurité, etc.).



Dans ces conditions, le recours à des prestataires de service est inéluctable et massif (une quarantaine de contrats sont passés : énergie, espaces verts, ascenseurs, nettoyage des locaux, téléphone, parc automobile, gardiennage et sécurité (partiels)... ) pesant lourdement sur le budget de fonctionnement de l'école, 300 000 euros annuels y sont consacrés.

A noter enfin que l'école est ouverte du lundi au vendredi de 8h à 20h et qu'une salle dédiée aux étudiants est accessible en permanence (24/24) sous accès sécurisé.

En résumé, un lieu de qualité aujourd'hui, dans lequel il semble faire "bon vivre et travailler".

## VII – L'hygiène et la sécurité

S'il n'existe pas de service d'hygiène et de sécurité (HS), la préoccupation des conditions d'exercice et de travail du personnel et des étudiants ainsi que le partage des règles HS par l'ensemble de la communauté de l'établissement est réelle. Elle résulte, d'une part, de la volonté de la direction, en particulier de la directrice adjointe laquelle est assistée dans cette tâche par un ACMO et, d'autre part, de la tenue régulière du comité hygiène et sécurité (CHS) dont les membres sont assidus et actifs.

L'ACMO, par ailleurs membre de la direction des études en qualité de responsable du service accueil, est rattaché à la direction générale de l'établissement et dispose d'une décharge de service de quatre heures hebdomadaires (0,2 ETP). Eu égard à la nature même de sa mission principale, cet agent connaît parfaitement les installations et l'ensemble du personnel, ce qui constitue un aspect facilitant indéniable dans l'exercice de sa mission d'ACMO.

De plutôt "honorifique" en 2002, date de sa nomination, à aujourd'hui, sa mission a considérablement évolué. Il exerce dans le cadre d'une lettre de mission précise et dispose de moyens adéquats à l'exercice de cette mission (local spécifique, documentation réglementaire tenue à jour, matériel tel un défibrillateur,...). Les exercices d'évacuation sont programmés et organisés régulièrement sous sa conduite. Il bénéficie de plusieurs actions de formation qui se renouvellent régulièrement qui lui permettent de maintenir ses connaissances et ses compétences à jour de l'évolution de la réglementation. Il pense en outre à s'investir dans un rôle de formateur en secourisme.

Le CHS, après ne s'être réuni qu'une fois en 2007 (difficulté à ce moment là d'établir une représentation suffisante du personnel) l'a été régulièrement depuis, à raison de deux séances annuelles. Il fonde son action sur le document unique de prévention des risques professionnels élaboré en 2007, actualisé chaque année. Il arrête annuellement un programme de prévention. Ses membres sont formés au fur et à mesure de leur renouvellement. Il s'attache à émettre des recommandations tant à caractère patrimonial qu'en matière de prévention des risques professionnels pour les étudiants et le personnel ou de prévention et d'éducation à la santé pour les étudiants. Ces recommandations sont portées à la connaissance de tous par un affichage systématique de consignes ou diffusées par l'intranet de l'établissement.

L'antenne de la Réunion relève du fonctionnement de ce même CHS, sans qu'il soit pour autant possible d'apprécier la portée d'une telle disposition. Ses demandes et préconisations sont prises en compte généralement par la direction de l'établissement comme en attestent les relevés d'opérations réalisées inscrits aux procès-verbaux des séances successives de 2007 à ce jour, à l'exclusion par exemple du plan d'accessibilité aux handicapés et sa mise en œuvre qui dépassent de très loin la capacité d'auto financement de l'école.

## VIII – La politique de communication

La communication de l'ENSAM s'est très récemment recentrée sur son nouveau positionnement stratégique afin de s'affirmer dans la compétition entre les différentes écoles françaises d'architecture. Le service communication vient ainsi de réaliser un DVD qui présente l'école en mettant l'accent sur l'identité méditerranéenne récemment adoptée. Ce service, qui comprend trois personnes, diffuse en interne une lettre aux étudiants, enseignants et membres du CA, qui contient les renseignements utiles sur les manifestations de l'école, les nominations, les conférences ainsi que les actualités régionales, nationales, voire internationales. En externe, cette lettre est aussi envoyée à tous ceux et celles qui s'inscrivent aux "Amis de l'ENSAM" soit environ 700 personnes. Il faut par ailleurs souligner l'intéressante production et diffusion d'informations, très soignées (brochures, cartons d'invitation), relatives aux manifestations culturelles organisées par l'école. L'ensemble de ces documents est aussi transmis aux écoles d'architectures françaises, dont les responsables respectifs de la communication se réunissent une fois par an. La communication s'appuie aussi sur le dynamisme urbanistique de la ville de Montpellier, avec la mise en ligne des conférences données par des architectes français et étrangers renommés.

En revanche, certains aspects devraient être améliorés. Si la communication externe est de qualité, en interne plusieurs problèmes doivent être pointés. Il en est ainsi de la communication entre l'administration et les étudiants (manque d'informations sur l'activité des conseils, retards dans la publication des dates et de l'ordre du jour des réunions du CA). Les mêmes difficultés de communication sont à noter, entre enseignants, sur les programmes des cours et sur la coordination de leurs activités respectives. Le dernier point à améliorer concerne le site lui-même. D'une part, les rubriques sont inégalement alimentées (certaines sont quasiment vides) et, d'autre part, le site manque de cohérence globale rendant peu visible la spécificité de l'école et, par conséquent, son positionnement. On soulignera enfin, que l'une des ressources majeures de l'école, les éditions de l'Espérou, pourrait davantage être valorisée, même si l'on peut trouver sur le site la liste de leurs publications.

# Conclusion et recommandations



L'ENSAM avait élaboré un projet d'établissement en 2004, au moment de la mise en place du LMD. Le travail d'adaptation des programmes pédagogiques au nouveau cadre des études et la période d'évaluation de ces transformations ont mobilisé beaucoup d'énergie, et la gestion quotidienne a quelque peu occulté les enjeux à long terme. Les événements qui ont conduit au renouvellement du conseil d'administration en 2007 l'ont empêché, à nouveau, de repenser les grands enjeux stratégiques.

La préparation du dossier d'habilitation pour la commission culturelle, scientifique et technique (CCST) pour les formations en architecture ainsi que le dossier d'évaluation de l'AERES ont permis de relancer le débat sur les orientations que l'ENSAM souhaite suivre dans les années à venir. Un projet reposant sur deux domaines : "architecture et milieu" et "métropoles du sud" semble émerger. Bien qu'il n'ait pas encore fait l'objet d'une rédaction achevée ni d'une validation formelle par le conseil d'administration, ce projet a été un des fils conducteurs de ce rapport.

Ce projet est de nature à permettre un positionnement clair de l'ENSAM au niveau local, national et international. Il devra avoir un impact décisif sur la réorganisation de la recherche, des enseignements du cycle master et des services internes de l'école afin de créer de nouvelles ouvertures vers le monde scientifique, culturel et artistique. Les recrutements programmés sont autant d'occasions d'enrichir les deux domaines identifiés si toutefois le conseil d'administration se saisit rapidement de ce faisceau d'initiatives et incite l'école à construire une véritable stratégie de communication au service du projet d'établissement.

## I – Les points forts

- La pertinence du projet centré sur l'identité méditerranéenne ;
- La qualité des relations avec le monde professionnel, en particulier pour la formation continue et l'habilitation de l'architecte diplômé d'État à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre ;
- La qualité des infrastructures et de la gestion patrimoniale ;
- La richesse de la vie associative et l'implication des étudiants ;
- Une politique volontariste de mobilité sortante pour les étudiants.

## II – Les points faibles

- Un pilotage de la recherche insuffisamment développé qui conduit à une absence de cohérence stratégique pour le cycle master vis-à-vis de la recherche et de l'international ;
- Une organisation administrative trop "cylindrique" ;
- Une gestion des ressources humaines mal organisée et disposant de peu d'outils de pilotage ;
- Une communication interne insuffisamment exploitée.

### III – Les recommandations

- Adopter rapidement le projet d'établissement, le mettre en œuvre et l'utiliser pour une politique de communication renforcée ;
- Mieux exploiter la richesse du contexte universitaire, culturel, socio-professionnel régional ;
- Poursuivre la réorganisation administrative en cohérence avec le projet d'établissement avec une hiérarchisation claire des fonctions, une gestion des ressources humaines et un système d'information adapté ;
- Renforcer le potentiel de recherche en s'appuyant sur la structure fédérative et la doter d'un comité scientifique ;
- Mettre en place une nouvelle politique de mobilité internationale des enseignants dans le cadre de conventions étroitement connectées aux enseignements du master et développer l'enseignement des langues dans le but de renforcer les échanges internationaux.

# Liste des sigles

## A

ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ANR	Agence nationale de la recherche
ART-DEV	Acteurs, ressources et territoires dans le développement
ARTOPOS	Architecture, Art des jardins et Compositions urbaines
ATOS	Administratifs, techniciens, ouvriers et de service

## B

BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BP	Budget prévisionnel

## C

CA	Conseil d'administration
CAUE	Conseils d'architecture, d'urbanisme et d'environnement
CCST	Commission culturelle, scientifique et technique
CESA	Conseil supérieur de l'enseignement de l'architecture
CF	Compte financier
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CPR	Commission pédagogie et recherche
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTP	Comité technique paritaire
CVE	Conseil de la vie étudiante

## D

DAPA	Direction de l'architecture et du patrimoine
DRAC	Directions régionales des affaires culturelles
DVD	Digital versatile disc

## E

ECTS	<i>European credit transfersSystem</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
EMOC	Etablissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSAM	École nationale supérieure d'architecture de Montpellier
ENT	Environnement numérique de travail
ETP	Équivalent temps plein

## F

FRAC	Fonds regional d'art contemporain
------	-----------------------------------

## G

GERPHAU	Groupe d'études et de recherche en philosophie, architecture et urbanisme
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HMONP	Habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre
HS	Hygiène et sécurité

I

IUAV *Istituto universitario di architettura di Venezia*

L

LAVUE Laboratoire architecture, ville, urbanisme, environnement

LDPA *Lightweight document printing application*

LMD Licence-master-doctorat

LOLF Loi organique relative aux lois de finances

P

PC *Personal computer*

PFE Projet de fin d'études

POPSU Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH Ressources humaines

S

SLA Structures légères pour l'architecture

T

TPFE Travaux pratiques de fin d'études

U

UNSAFA Union nationale des syndicats français d'architectes

# Observations du directeur



Observations du directeur

## Observations du directeur

Outre l'adhésion de principe aux conclusions de votre analyse exprimée par Gilles CUSY, ancien directeur de l'ENSA de Montpellier (annexé en P.J), il nous a semblé utile d'apporter quelques remarques ou commentaires complémentaires :

### Concernant les « départements thématiques »

Bien que n'ayant pas donné lieu à une rédaction achevée, les 2 domaines d'étude et d'approfondissement marquent l'organisation du cycle master.

Le Conseil d'Administration du 30 septembre 2010 a effectivement validé les grilles proposées par la Commission de la Pédagogie et de la Recherche (CPR), légitimant définitivement de fait cette nouvelle structuration du cursus.

La nouvelle organisation en domaines avait dans un premier temps maintenu l'organisation antérieure en départements qui avait été créée, entre autres, pour permettre une gestion souple de l'« intendance » (gestion des voyages, budget, colloques...) mais aussi des enseignements. Elle avait permis une gestion verticale des enseignements par groupes de discipline donc trop mono disciplinaire, au détriment d'une gestion par semestre. Son efficacité relative ne portait en fait que sur trois UE de projets en S3, S4, S5, dont les programmes étaient teintés par les thèmes des départements.

Les projets de studios sont maintenant définis par un thème (la maison, l'équipement, par exemple) et un mode de construction (bois, acier...).

Il faut préciser que (Cf. votre rapport - paragraphe III, en bas de la page 8) les « départements » et les « domaines » ne sont pas deux concepts pédagogiques sédimentaires superposés : en effet, l'organisation en département est complètement abandonnée depuis 2 ans.

Durant cette deuxième année de mise en œuvre, l'établissement s'efforce de recréer une dynamique à l'intérieur de chaque « domaine », notamment en instituant un espace d'échange de pratiques pédagogiques complémentaire à la CPR.

Les « domaines » devraient aussi présenter une meilleure lisibilité, en particulier pour les interlocuteurs extérieurs.

### Concernant la recherche

Depuis la création de Frilab la recherche est mieux identifiée et située au sein des structures de réflexion de l'établissement et les chercheurs qui le désiraient, ont aujourd'hui une présence plus marquée au sein de la Commission de la pédagogie et de la recherche (CPR).

A travers la CPR et grâce à la nouvelle organisation des enseignements en cycle master, ainsi qu'à la présence des chercheurs dans les enseignements du cycle licence, la recherche pourra afficher une présence plus forte dans le cursus.

D'autre part, la présence d'universitaires aux jurys de mémoires du cycle master, la mise en place des prémices d'un conseil scientifique qui restera à élargir pour ouvrir la recherche vers l'extérieur, témoignent de la volonté d'instaurer des coopérations avec l'université et le PRES.

La structure de Frilab élargit ainsi comme vous l'avez signalé, le potentiel de recherche de l'école que l'établissement devra renforcer encore.

### Concernant l'attractivité du cycle master



ensam 179 rue de l'Espérou 34 093 Montpellier cedex 08 / standard +33 (0)4 67 31 89 89 / fax +33 (0)4 67 41 35 07 [www.montpellier.archi.fr](http://www.montpellier.archi.fr)





Malgré une incitation pour un départ possible en mobilité Erasmus à partir de la deuxième année, la mobilité des étudiants reste dominante en master et plus particulièrement en semestre 7, sans que cette hémorragie soit parfaitement compensée par l'apport d'étudiants étrangers.

Le montage de cours en langue étrangère (en particulier l'anglais), la présentation illustrée des activités du cycle sur le site de l'école, la politique des voyages, l'opportunité de sessions d'été, l'ouverture à des activités plus directement en prise avec le milieu régional, pourraient contribuer à l'attractivité du cycle master.

Il est indéniable à ce propos, qu'une politique de recrutement d'enseignants titulaires, plutôt que de contractuels ou de vacataires, favorisera notamment, par la stabilité et la notoriété de ce corps, l'attractivité de l'établissement et de ses enseignements vis-à-vis des candidats au master.

#### **Concernant les relations internationales.**

L'ENSAM a développé un réseau solide d'échanges en licence et en master

Il convient toutefois de renforcer la participation du corps enseignant dans ces échanges et de s'assurer de la réciprocité de ceux-ci.

Concernant les flux d'étudiants le déséquilibre amorcé en 2007 s'accroît au bénéfice des étudiants Montpellierains vers l'étranger ( 2009-2010 = 75) au détriment du nombre d'étrangers en résidence à Montpellier en 2009-2010 = 36)

On notera que la commission des relations internationales propose un travail conjoint avec Frilab en s'appuyant sur les réseaux internationaux de coopération scientifique et technique.

Cette coopération technique, qui renforcerait le lien avec la profession au niveau national, en particulier à partir de l'expérience acquise par l'antenne de la Réunion, pourrait à terme, constituer une force de proposition structurelle à l'ensemble des départements et collectivités d'outremer, notamment dans le domaine de l'architecture tropicale.

#### **Concernant l'organisation de l'établissement et sa gouvernance, en général.**

Nous partageons parfaitement la nécessité d'une restructuration qui permette effectivement une meilleure lisibilité des procédures et des modalités de gestion administrative de l'établissement. Ceci vaudrait tant que pour ce qui est du respect du programme pédagogique habilité (et son évolution) que pour l'efficacité du fonctionnement de l'ENSA, eu égard à ses ambitions de véritable équipement culturel que doit porter en soi un établissement d'enseignement supérieur sur son bassin territorial.

Dans la désignation et l'organisation du travail des instances consultatives dont se dotera le futur Conseil d'administration de l'établissement, il pourrait lui être conseillé un certain recentrage des compétences et beaucoup plus de transversalité entre elles.

Il est en outre évident qu'il faudra tenir compte de l'évolution statutaire prévisible au niveau national des ENSA en EPSCP, notamment pour ce qui concerne les compétences des commissions compétentes en matière scientifique et pédagogique.

Enfin, quant à l'organisation des services administratifs eux-mêmes :

. On remarquera que l'actuelle organisation différencie sans doute de manière un peu trop artificielle, ce qui relève des études initiales, de la formation professionnelle qualifiante, de la formation continue et même, ce qui relève de la HMONP.

. Un regroupement des fonctions « support » est naturellement souhaitable.







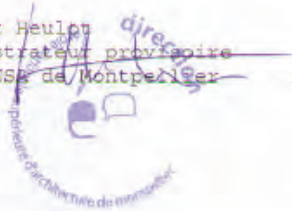
. Par ailleurs, l'émergence d'un « service culturel » (identifié au/ou distinct du service de la communication) en charge de la coordination et de la programmation d'initiatives ouvertes à de nouveaux publics, favoriserait l'identification de l'école dans les réseaux culturels locaux et nationaux, comme une force de proposition ou comme un « centre de ressources » au service de la valorisation de la culture architecturale.

L'apport intellectuel, artistique et pédagogique d'un tel service pourrait enfin, à terme, aider à l'insertion de l'ENSA de Montpellier, au sein du PRES.

---

L'ensemble de ces mesures pourrait utilement accompagner la mise en œuvre du « projet d'établissement » dont la formalisation a été initiée fin 2010, par un premier séminaire regroupant le personnel enseignant et administratif (et associations étudiantes) et qui devrait s'élargir dès le premier semestre 2011, à une réflexion ouverte à des personnalités et institutions extérieures (élus locaux, chambres consulaires, universités, administration locale représentant la tutelle...).

Laurent Heulot  
Administrateur provisoire  
de l'ENSA de Montpellier



05 NOV. 2010

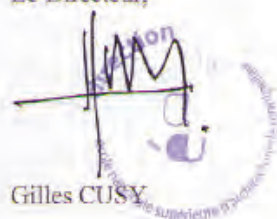


#### Observations du directeur.

Le rapport d'évaluation de l'ENSAM me semble parfaitement fidèle à la réalité de l'établissement. Il pointe ses qualités mais également ces faiblesses. Au moment où je quitte mes fonctions de directeur de l'établissement, je suis convaincu que ce document sera d'une utilité majeure pour mon successeur Laurent Heulot et lui permettra de prendre très rapidement la mesure de la situation de l'ENSAM et des actions qu'il devra y mener. Un point a particulièrement retenu mon attention. Les experts de l'AERES ont identifié l'impossibilité chronique de l'ENSAM à consolider sa structure en « sédimentant » les diverses étapes de son organisation plutôt qu'en effaçant les étapes précédentes à chaque époque de son histoire. J'ai très certainement trop peu perçu ce problème compte tenu de ma propre implication dans l'établissement ( présidence de la commission de la pédagogie, présidence du conseil d'administration ...) mais je partage aujourd'hui absolument ce constat. Enfin je ne peux qu'attester de la nécessité de réformer le dispositif de communication interne ainsi que l'organisation de la structure administrative de l'établissement.

Je tiens à remercier l'ensemble des experts de l'AERES pour leur implication, la qualité de leur travail et la très grande disponibilité dont ils ont fait preuve durant les trois journées d'évaluation.

Le Directeur,



Gilles CUSY

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier a eu lieu du 5 au 6 mai 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Laurent **Foulloy**, professeur des universités, directeur de Polytech Annecy-Chambéry, Université de Savoie.

## Ont participé à l'évaluation :

Xavier **Braine**, architecte, urbaniste, ancien élève de l'ENSA Paris Belleville ;

Pietro Fulvio **Cali**, architecte, ancien professeur à l'Université de Catane, Italie ;

Pierre **Lajus**, architecte D.P.L.G., urbaniste, ancien directeur-adjoint de l'architecture au ministère de l'équipement ;

Annie **Laurent**, directrice de recherche au CNRS, CERAPS - Université de Lille 2 ;

Francis **Nordemann**, architecte D.P.L.G., urbaniste, ancien directeur de l'ENSA de Normandie ;

Pierre-Raoul **Vernisse**, directeur de cabinet du Recteur de l'Académie de Nice.

Claude **Jameux**, délégué scientifique, et Dora **Chertier**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.