



**HAL**  
open science

**École nationale supérieure de la nature et du paysage -  
ENSNP**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure de la nature et du paysage - ENSNP. 2011. hceres-02026176

**HAL Id: hceres-02026176**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026176v1>**

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 de la nature  
et du paysage – Ensnp



juillet 2011



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

# Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure de la nature et du paysage – Ensnp



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

Le Directeur

**Michel Cormier**

---

juillet 2011



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Un établissement qui ne s'est pas encore préoccupé de recherche	7
II – Une stratégie et un pilotage qui restent à définir	7
III – Une activité originale et ancrée de publication	8
La stratégie en matière de formation	9
I – Une stratégie claire et affirmée au service d'une offre de formation originale et de grande qualité	9
II – Une formation originale et reconnue	9
III – Une sélection sur critères scientifiques, capacités d'expression et personnalité	9
IV – Une bonne insertion professionnelle	10
V – Un accompagnement attentif adapté à la taille de l'école	10
VI – Un environnement de travail de qualité	10
VII – Une absence de démarche qualité formalisée	10
VIII – La formation en alternance, la formation continue et la VAE, des sujets non traités	11
IX – Un pilotage à mettre en place	11
La stratégie en matière de vie étudiante	13
I – Une implication réelle mais non institutionnalisée des élèves	13
II – Une vie associative de qualité	13
III – Les dispositifs et pratiques en faveur des étudiants	13
1 ● Accueil, accès aux informations	13
2 ● Sport	13
3 ● Relations extérieures	14
4 ● Emploi étudiant	14
La stratégie en matière de partenariats	15
I – Des relations faibles avec les partenaires universitaires	15
II – Des relations étroites et nécessaires	15
III – Une politique d'ouverture récente à développer	15
La stratégie en matière de relations internationales	17
I – Une volonté d'ouverture internationale forte, mais une stratégie peu structurée	17
II – Une mobilité sortante des élèves remarquable, mais entrante inexistante	18
III – La participation à des initiatives internationales en matière de recherche	18

La gouvernance	19
I – Un système de pilotage et d'organisation de l'établissement qui reste à mettre en place	19
1 ● Un projet d'établissement à peine esquissé	19
2 ● Des organes de direction réduits	19
3 ● Une organisation administrative à conforter	19
4 ● Une absence de structuration qui limite la capacité de pilotage	20
II – Le pilotage, le développement et la qualité des systèmes d'information et de communication à construire	20
1 ● Une taille qui ne permet pas le pilotage des systèmes d'information et de communication	20
2 ● Une cohérence à renforcer pour assurer qualité et fiabilité	20
III – Politique en matière d'emploi, de la masse salariale et de gestion des ressources humaines	20
1 ● Une politique en matière d'emploi limitée	20
2 ● Le pilotage de la GRH	21
IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie	21
1 ● Un pilotage budgétaire à préciser, sans contrôle clairement formalisé	21
2 ● Une absence de politique d'investissement malgré des marges budgétaires importantes	22
V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine	22
1 ● Une gestion saine du patrimoine immobilier et de la logistique	22
2 ● Une bonne connaissance du patrimoine	22
3 ● L'auto-évaluation et le management de la qualité : une démarche en cours	22
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	23
Une identité affirmée et un fort sentiment d'appartenance	23
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	26
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations de la directrice	29
Organisation	33

# Présentation



L'École nationale supérieure de la nature et du paysage (Ensnp) est une jeune école, de petite taille, originale dans le domaine de la formation aux métiers du paysage, isolée sur la carte universitaire régionale.

Créée *ex-nihilo* par un décret de 1993 après une tentative de délocalisation de l'École nationale supérieure du paysage (ENSP) de Versailles, elle accueille ses premiers élèves en 1995. Hébergée dans des locaux provisoires jusqu'en 2007, elle jouit maintenant de 4 200 m<sup>2</sup> de locaux parfaitement rénovés et très bien situés (ancienne chocolaterie Poulain), sans domaine associé. Elle a révisé ses statuts en 2009, renouvelé son conseil d'administration (CA) et élu un président du CA extérieur à l'établissement. Elle vient de changer de direction au 1<sup>er</sup> avril 2010, direction assurée jusque là par son fondateur.

École d'ingénieur en cinq ans, elle accueille 146 élèves en 2009. Les promotions en 1<sup>ère</sup> année sont passées de 25 élèves initialement à 35 élèves en moyenne depuis 3 ans. Elle délivre actuellement le titre d'ingénieur paysagiste avec 25 diplômés par an. Avec 26 personnels enseignants dont seulement 6 titulaires (4 maîtres de conférences MCF, 2 professeurs agrégés PRAG, mais 20 professeurs associés PAST) et 8 personnels administratifs et techniques, c'est un petit établissement au budget annuel d'environ 850 000 euros hors salaire, stable depuis trois ans.

La formation est pluridisciplinaire, avec 38 % d'enseignements scientifiques et techniques (biologie végétale, géologie, écologie), 21 % en sciences humaines et sociales (géographie, urbanisme, droit notamment), 18 % en communication graphique et représentation dans l'espace, et 3 % de communication et management. La formation comporte également un important "projet de paysage" pour 20 % des volumes enseignés. L'objectif est de former un ingénieur capable de dialoguer avec d'autres acteurs - architectes, urbanistes, économistes, sociologues, d'établir un diagnostic et de proposer un projet pour un territoire, et d'en suivre la réalisation. Cette formation est aujourd'hui reconnue pour sa qualité par ses partenaires institutionnels et professionnels.

La concurrence, dans le domaine des formations supérieures aux métiers du paysage, est limitée en France à cinq autres établissements : l'Ensp de Versailles, les Écoles nationales supérieures d'architecture et de paysage (Ensap) de Bordeaux et Lille, qui forment toutes les trois des paysagistes DPLG, avec un recrutement mutualisé à Bac + 2 et une formation en quatre ans ; l'Institut national d'horticulture et de paysage d'Angers (formation d'ingénieur intégrée dans l'Institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage AgroCampus-Ouest) ; l'École supérieure d'architecture des jardins (Esaj) de Paris (école privée, formant des concepteurs paysagistes à Bac +4). L'Ensnp a la double particularité de décerner un diplôme d'ingénieur et de dépendre du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

Depuis sa création, l'école est confrontée aux exigences qu'impose une habilitation à délivrer le titre d'ingénieur. Concentrée sur son projet pédagogique, sans laboratoire de recherche et sans professeur d'université, elle ne prend en compte la nécessité d'un appui recherche pour la formation que depuis peu et avec difficulté.

Située sur le même site à Blois, ville de 50 000 habitants, que l'École nationale d'Ingénieurs du Val de Loire (Enivl) et l'institut universitaire de technologie (IUT) de Blois, elle n'est rattachée à aucun établissement mais bénéficie, par convention, de services de l'Université de Tours dans les domaines de la documentation, de la formation continue, du sport, de la médecine préventive. La commission paritaire d'établissement pour les Biatoss est commune aux deux établissements. Après la période de création où l'école a dû trouver sa place dans le monde des écoles du paysage, l'Ensnp, maintenant reconnue dans son domaine, s'ouvre vers des partenaires extérieurs. Elle est membre fondateur du nouveau Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Centre - Val de Loire Université, au côté des Universités d'Orléans et de Tours, au sein du collège des grandes écoles d'ingénieurs et de management.





# La stratégie en matière de recherche



## I – Un établissement qui ne s'est pas encore préoccupé de recherche

Le corps enseignant est dépourvu d'emploi de professeur ; les quatre maîtres de conférences, très impliqués dans la pédagogie, relevant de quatre disciplines différentes, ne peuvent pas constituer une équipe propre. L'Ensnp est très clairement limitée dans ses capacités.

La taille de l'école et sa jeunesse expliquent pour partie cette situation. L'établissement n'a stabilisé son offre de formation qu'en 2000 et a vécu l'essentiel de son histoire dans la conquête d'une position parmi les écoles du paysage, secteur peu tourné vers la recherche au sens universitaire du terme et surtout très diversifié dans les orientations des différents établissements.

A cela, il faut ajouter l'absence de création de postes depuis 2004, et la réticence de l'Ensnp à procéder à des transformations de postes de professeur associé en professeur des universités ou en maître de conférences, en l'absence de section identifiée du CNU correspondant à sa problématique et avec la difficulté qu'il y aurait à constituer des commissions de recrutement apte à la prendre en compte. Autant la difficulté à assurer le recrutement d'enseignants-chercheurs (EC) correspondant aux besoins pédagogiques spécifiques de l'École que la qualité de la formation assurée dans ces domaines par les intervenants professionnels, ont donc conduit à cette absence de professeurs et à ce déséquilibre entre le nombre d'EC et de PAST (4 EC pour 20 PAST).

La diversité des disciplines enseignées et des thématiques possibles complique l'affichage d'une thématique de recherche et, conjuguée à l'effet de taille, rend difficile la constitution d'un potentiel d'EC conséquent sur cette thématique.

Des liens sont cependant établis avec l'équipe Ingénierie du projet d'aménagement - paysage et environnement de l'UMR CNRS CITERES (Cité, territoire, environnement et société), localisée à l'Université François Rabelais de Tours au travers du rattachement de trois des MCF et surtout de l'activité d'une d'entre eux, seule réellement active en recherche. C'est aussi dans le cadre de cette UMR que se situent les travaux de la seule doctorante présente dans l'école. En 2011, l'Ensnp est par ailleurs partenaire en direct de trois projets de recherche, financés respectivement par la Région Centre (projet Terdugolf), le ministère de l'Écologie du développement durable et de la mer (CESAT, de l'appel à proposition de Recherche GESSOL - fonction environnementale et gestion du patrimoine) et le Plan Loire (financement d'une thèse avec un appui du Feder).

## II – Une stratégie et un pilotage qui restent à définir

La politique de recrutement d'enseignants titulaires (maîtres de conférences ou professeurs d'université) doit insister davantage sur la dimension scientifique des profils. Ce type de postes ne doit pas être opposé à ceux des professionnels associés, qui dominent largement le corps enseignant : le lien avec ces derniers peut se faire aussi par la recherche, à l'image de ce qui fonctionne pour la publication des "cahiers de l'école de Blois" (dirigés par un PAST), et de l'évolution d'une génération de professionnels du paysage riche d'expériences et probablement désireuse d'approfondissement.

Ayant construit un modèle propre de formation en paysage, l'école doit maintenant définir sa stratégie en matière de recherche. Compte tenu des domaines couverts par l'enseignement et des potentialités du domaine, l'ancrage dans un seul axe de la seule UMR CITERES, s'il peut constituer une piste pour porter à terme l'image en recherche de l'Ensnp, n'est peut être pas suffisant. Cependant, l'inscription d'enseignants-chercheurs des différentes disciplines dans des structures de recherche d'autres domaines et d'autres établissements pourrait aussi assurer l'ouverture et le nécessaire appui de la recherche à l'ensemble de la formation.

La réflexion stratégique nécessaire pour finaliser cette politique pourrait être confiée au conseil scientifique, qui, de fait, n'a jamais été constitué et dont le périmètre et les missions pourraient être élargies afin que l'école puisse dépasser la seule référence à la question du paysage. Le Pres pourrait être le lieu de la collaboration avec les Universités d'Orléans et/ou de Tours.

### III – Une activité originale et ancrée de publication

Consciente de ses difficultés à se constituer un potentiel de recherche, l'établissement a eu comme priorité la valorisation de ses compétences. Celle-ci se réalise au travers des conventions signées avec des collectivités essentiellement pour des travaux d'études réalisés dans le cadre des travaux de fin d'études (TFE) ou des projets des élèves et de deux publications qui sans être des publications scientifiques permettent d'identifier les thématiques de réflexion.

- Les "cahiers de l'école de Blois" qui publient chaque année, depuis 2003, dans un champ peu riche en publications, les résultats des meilleurs TFE des étudiants, ainsi que des textes d'enseignants ou de praticiens et théoriciens de la conception paysagère. Avec un tirage de 2 000 exemplaires et une diffusion nationale, ils contribuent à la notoriété de l'école autant par la mobilisation d'auteurs de qualité que par le caractère suivi et cohérent de la collection. La formule doit être encouragée, d'autant qu'elle porte aussi les recherches menées localement.
- Les "cahiers du CRAPAUD", "centre de recherche appliquée au paysage et d'aide aux usagers et aux décideurs", compilation des projets développés au sein de l'école avec une diffusion purement locale. Certains de ces projets représentent une recherche appliquée aux différents terrains de travail, sont porteurs d'innovation et ont vocation à constituer un corpus de travaux originaux. L'école prend conscience que valorisation ne vaut pas recherche, comme le nom du CRAPAUD aurait pu le laisser croire. Certains TFE sont approfondis et peuvent permettre d'identifier des sujets qui relèveraient de travaux de recherche.

# La stratégie en matière de formation

## I – Une stratégie claire et affirmée au service d'une offre de formation originale et de grande qualité

*Un paysagiste protège, valorise et crée des paysages. Il participe à l'invention de la cité et des territoires. Concepteur, expert et maître d'œuvre de projets et d'études d'aménagements, il est partenaire des autres professionnels de l'aménagement.*

L'enseignement vise à associer la création artistique à des bases techniques et organisationnelles solides.

## II – Une formation originale et reconnue

En matière d'enseignement, l'école fait référence au mouvement du Bauhaus, et à l'enseignement de l'architecture dispensé par l'INSA de Strasbourg, anciennement ENSAIS, école d'ingénieurs et d'architectes fondée quand l'Alsace était annexée par l'Allemagne et qui se distingue par un enseignement de l'architecture original au regard des autres écoles d'architecture.

Le fil directeur de la formation est le passage systématique, notamment dans le cadre des projets, de l'intuition, du sensible et de l'artistique à leur expression puis leur validation scientifique et technique, ce qui suppose l'acquisition d'une méthodologie adéquate. La pédagogie est donc organisée autour du projet de paysage, exercice complet d'application de tous les enseignements dispensés à l'école ; la taille des projets évolue de l'échelle du jardin à celle de l'horizon au fur et à mesure des progrès des élèves ; la dernière année est consacrée à un grand projet, et à quelques enseignements de gestion (comptabilité, management, etc.).

Cette pluridisciplinarité effective s'accompagne de l'adoption d'une démarche professionnelle dans l'approche et le traitement des sujets abordés, renforcée par la pratique de nombreux stages (un chaque année), à l'étranger notamment. Certains projets traités par les élèves, en atelier de projet, relèvent de conventions liant l'Ensnp à des collectivités, ce qui constitue pour les élèves d'autres ouvertures vers des partenaires extérieurs et le monde professionnel.

La notoriété de l'Ensnp dans le domaine du paysage est maintenant bien établie et reconnue. Le bouche-à-oreille joue un rôle inhabituellement fort quant à la visibilité de l'offre en direction des employeurs : le rôle des diplômés est important, mais aussi celui des élèves au travers de leurs différents stages.

## III – Une sélection sur critères scientifiques, capacités d'expression et personnalité

L'école se fait connaître auprès des candidats potentiels par son site internet, par la diffusion d'une plaquette attrayante et par une présence dans des salons et forums, assurée notamment par le secrétaire général et des élèves. Le recrutement des élèves est national sur un concours post-bac pour lequel le respect des préconisations exprimées par la commission des titres d'ingénieur conditionne largement les filières d'origine, avec 75 % de bac S, 15 % de bac STI ou STAE, et 10 % d'autres séries de baccalauréat. L'essentiel des promotions à l'issue du baccalauréat est recrutée en première année, tandis qu'un concours est organisé pour accueillir en 3<sup>ème</sup> année quelques élèves de niveau Bac+2. Des admissions sur équivalences sont prévues, mais ne concernent qu'un ou deux élèves chaque année, ayant au moins deux années validées d'étude dans une école de paysage, d'architecture ou d'ingénieur.

Les promotions actuelles sont de 35 à 40 élèves, sélectionnés parmi environ 180 candidats. Les modalités du concours sont originales : examen d'un dossier avec avis sur niveau scientifique, puis quatre épreuves écrites (français, anglais, deux de dessin) et enfin entretien avec un jury constitué de deux enseignants de l'école, d'une personnalité extérieure et d'un élève volontaire de 4<sup>ème</sup> année.

## IV – Une bonne insertion professionnelle

L'insertion professionnelle est aisée : les élèves trouvent leur premier poste rapidement, et avec une réelle dispersion géographique, en France et à l'étranger. On note toutefois que les salaires de première embauche sont inférieurs à ceux qu'affiche la plupart des écoles d'ingénieurs, et sont plutôt comparables aux salaires d'embauche des jeunes architectes diplômés.

Les anciens élèves ne sont pas organisés en association et communiquent essentiellement via les réseaux sociaux sur internet. Il est prévu qu'ils rencontrent les élèves lors d'un week-end, sous l'impulsion de l'Association ingénieuse des étudiants en paysage (AIEP). Une enquête sur le devenir des diplômés des quatre dernières promotions a été mise en place ; des retours informels existent aussi du fait du faible effectif des promotions ; les maîtres de stage sont souvent des anciens élèves.

## V – Un accompagnement attentif adapté à la taille de l'école

La taille de l'établissement et le caractère unique du cursus conditionnent les dispositifs d'accompagnement des élèves. Des bulletins semestriels sont établis, traduisant un bilan périodique de la progression de chaque élève. Les élèves en difficulté sont rapidement repérés et peuvent bénéficier d'une aide personnalisée. Peu d'outils de communication formalisés sont mis en place, d'une part du fait des petits effectifs de la structure et d'autre part, du fait de l'implication des délégués et enseignants pour les transmissions d'informations, la mise à jour du guide des études, etc. Il faut noter cependant, qu'il n'y a pas de référent de l'école pour suivre les élèves en stage.

Une bonne maîtrise de l'anglais est exigée (niveau B2 du cadre européen de référence pour les langues, attesté par un niveau 6 de l'*International English language Testing System* - IELTS) comme dans toutes les écoles d'ingénieur, conditionnant la délivrance du diplôme.

L'Enspn ne décerne pas de diplôme intermédiaire. Hormis ceux qui abandonnent en fin de première année, les rares élèves qui quittent l'Enspn avant la fin de leurs études bénéficient de la mobilisation de l'équipe pédagogique pour les faire bénéficier d'équivalences les plus favorables.

## VI – Un environnement de travail de qualité

Le cadre de travail est confortable : les vastes locaux sont particulièrement adaptés à la pédagogie de projet développée à l'Enspn. Une bibliothèque richement dotée pour un jeune établissement (8 000 ouvrages et 71 collections de périodiques) est accessible dans de bonnes conditions dans le hall d'entrée de l'école, avec des horaires étendus (48 h ; par semaine sur cinq jours avec ouverture jusqu'à 20 h 30). Les ouvrages disponibles sont identifiables sur les étagères d'une bibliothèque virtuelle accessible en ligne. Outre les livres et ouvrages publiés par l'Enspn ainsi que les mémoires établis par les élèves, elle propose une large documentation en matière de cartes et photos aériennes (530 cartes topographiques, pédologiques ou végétales). Les élèves ont aussi accès à une bibliothèque municipale et à la bibliothèque universitaire de l'Université de Tours (plus riche en géographie, histoire, sociologie), grâce à un service de prêt interbibliothèque. La bibliothèque de l'Enspn est consultable par les professionnels et en relation avec diverses écoles : École nationale supérieure de la photographie d'Arles, Ensp de Bordeaux, Enivl.

Le matériel informatique est constitué d'ordinateurs portables offerts par le Conseil régional à tout étudiant entrant en 3<sup>ème</sup> année, d'une salle informatique équipée par la région et d'une autre salle équipée de Macintosh orientés logiciels professionnels. Cependant, une partie du matériel semble peu adaptée (travaux graphiques effectués sur petits écrans, faiblesse des moyens d'impression). Les élèves savent pourtant optimiser l'utilisation du matériel, comme le démontre la qualité du rendu des projets. La difficulté à adopter l'un ou l'autre des logiciels graphiques, source de conflits pose la question de la capacité de l'école à se moderniser.

## VII – Une absence de démarche qualité formalisée

Les élèves procèdent à l'évaluation d'une partie des enseignements reçus. Le retour de ces évaluations auprès des élèves n'est pas systématique : il n'y a pas de démarche qualité formalisée dans l'établissement.

## VIII – La formation en alternance, la formation continue et la VAE, des sujets non traités

Il n’y a ni formation en alternance, ni formation continue, ni mise en place de dispositif de validation des acquis de l’expérience (VAE). La nouvelle directrice a lancé une réflexion sur ces domaines, notamment celui de la VAE, pour lequel une enseignante PAST a été missionnée.

La démarche de la VAE est longue pour un candidat, et l’Ensnp s’est organisée pour assurer la première partie du processus, avec l’idée d’attendre une demande effective pour organiser la prise en charge de la suite. De fait, il n’y a pas de demande, peut-être parce que la Fédération française du paysage (FFP) propose une “habilitation”, qui suffit en pratique aux professionnels pour éviter toute restriction dans leurs activités et qui est bien plus aisée à obtenir que la VAE. A noter que les écoles de Versailles et d’Angers n’attribuent, chacune, en moyenne, qu’une VAE par an.

Les réflexions ont porté en outre sur le dispositif de validation des études supérieures (VES) pour pouvoir traiter le cas des élèves des premières promotions qui ont obtenu le diplôme de l’Ensnp mais pas le titre d’ingénieur.

Quant à la formation continue, l’idée serait d’associer les efforts de l’école à ceux d’autres établissements : les liens existants par exemple avec le Domaine de Chaumont-sur-Loire<sup>1</sup> pourraient être utilement renforcés par de telles collaborations.

## IX – Un pilotage à mettre en place

La nécessité d’un lieu de débat sur les orientations pédagogiques et sur la vie universitaire est ressentie de manière diffuse ; elle s’exprime notamment du côté des élèves sur des questions telles que le Pres, les conventions, les enseignements et les contrats emploi/étudiant.

Pour pérenniser l’enseignement de qualité dispensé par l’Ensnp et lui donner des capacités d’adaptation et de modernisation, la formalisation des pratiques pédagogiques est nécessaire. La taille de l’école permet une bonne circulation de l’information, des échanges informels au sein de l’équipe pédagogique, un bon accompagnement des élèves mais une réflexion stratégique est nécessaire pour piloter la formation. La modernisation de la formation (cf. le débat sur le logiciel et les équipements informatiques), la prise en compte des recommandations passées et futures des évaluations extérieures, la nécessaire participation au pilotage de la formation des professionnels (80 % des personnels enseignants) et l’apport d’une dimension recherche dans cette formation le nécessitent.

Pour ces raisons, la réactivation du conseil scientifique et la création d’un conseil pédagogique sont nécessaires.

La nouvelle direction, l’appui du CA, de son président (directeur d’un bureau de paysagistes et professeur à Karlsruhe), connaissant à la fois la profession et les principes pédagogiques pratiqués par l’Ensnp sont un contexte favorable pour permettre une évolution pertinente et la mise en place d’un pilotage ne reposant plus sur les qualités reconnues et le charisme d’une seule personne.

---

<sup>1</sup> Le domaine de Chaumont-sur-Loire est, depuis 2008, propriété de la Région Centre, qui a créé un nouvel établissement public de coopération culturelle. La Région Centre est l’une des premières collectivités territoriales à s’être portée candidate à l’acquisition d’un Domaine national prestigieux, en raison de son passé et de son exceptionnelle situation en bord de Loire, paysage classé au patrimoine mondial de l’UNESCO.

Cet établissement public a pour mission d’assurer, d’une part, la protection et la mise en valeur de l’ensemble des composantes immobilières et mobilières du Domaine, comprenant le château, les écuries, les dépendances, le parc et les collections, et d’autre part, de développer un ensemble d’activités centrées sur la création contemporaine, dans le château et dans le parc, incluant le Festival international des jardins, créé en 1992.



# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – Une implication réelle mais non institutionnalisée des élèves

Deux élèves siègent au conseil d'administration de l'établissement. Le taux de participation aux élections indique que les élèves sont réceptifs aux efforts de communication effectués par l'école pour présenter le rôle de ce conseil.

Bien que quasi exclusivement informels, les échanges avec la direction, notamment la direction des études, sont un relais efficace des avis et des problèmes rencontrés et il semble que la formation un peu atypique pour une école d'ingénieurs crée des liens forts entre les étudiants et avec tous les acteurs rencontrés pendant leur cursus.

L'absence de cadre formalisé pour ces échanges et ces débats sur la vie quotidienne des élèves ainsi que sur leur formation suscite cependant une interrogation forte sur la capacité de l'école à répondre aux attentes des étudiants de façon pérenne et efficace. Si l'Ensnp permet à ses élèves de suivre leur cursus dans des conditions satisfaisantes, la politique de formation semble parfois subie alors que certains élèves-ingénieurs souhaiteraient participer plus activement à la vie de leur établissement.

De plus, bien que les élèves soient attachés à produire un travail de qualité au sein du CA de l'école, des clubs et de l'association des élèves, peu de formations à ces missions leur sont proposées, aucune n'est réalisée à l'extérieur. Enfin, la reconnaissance de l'engagement étudiant, quelle qu'en soit la forme, n'a pas encore été discutée et il n'existe aucune forme de valorisation.

## II – Une vie associative de qualité

La vie associative est particulièrement développée au regard de la taille de l'établissement. Elle est organisée en clubs autour de l'AIEP, représentative des élèves et écoutée de la direction. En plus des activités qu'elle propose aux élèves, elle complète le rôle des représentants élèves. Sa proximité avec la plupart des acteurs de l'école lui permet de relayer simplement les informations et les interrogations. Elle organise, cette année pour la première fois, avec le soutien de l'administration, un week-end de rencontre avec d'anciens élèves. Ce soutien et cette confiance de l'établissement envers ses élèves sont illustrés aussi par la gestion de la cafétéria confiée aux élèves.

## III – Les dispositifs et pratiques en faveur des étudiants

### 1 • Accueil, accès aux informations

Les services d'information à disposition des élèves sont relativement bien développés : les informations sont communiquées par courriel, par affichage et via les délégués pendant les cours. Plusieurs élèves étrangers sont actuellement à l'école et font l'objet d'un suivi attentif et régulier.

Le guide pédagogique est en cours d'actualisation afin de mieux correspondre aux objectifs réellement poursuivis aujourd'hui. Il sert à la fois de support pour détailler le contenu des cours en amont et pour l'évaluation des enseignements.

L'accès aux salles et matériels de l'école a été négocié par les élèves. Les locaux sont accessibles jusqu'à 22 h en semaine, sauf le jeudi où ils sont ouverts jusqu'à minuit, car le vendredi est traditionnellement le jour du projet de paysage. C'est un élève qui gère les impressions couleurs (payantes).

### 2 • Sport

Le partenariat avec le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) de l'université de Tours est récent ; peu d'élèves y participent. L'association des étudiants permet en revanche d'organiser des entraînements dans leurs sports de prédilection pour les élèves intéressés.

### 3 • Relations extérieures

Il existe un restaurant universitaire du Crous à proximité, qui intéresse essentiellement les élèves de 1<sup>ère</sup> année. Le Crous est donc essentiellement approché sous l'angle d'un service culturel pour les élèves de l'Ensp. La communication est essentiellement réalisée par affichage. Les services du service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) à l'université de Tours et l'assistante sociale du Crous ne sont pas connus des élèves. La prise en charge des élèves en difficulté est personnalisée car la taille de l'établissement le permet. Les élèves disposent également du "pass culturel" de la ville de Blois.

### 4 • Emploi étudiant

L'établissement dispose d'une réelle politique d'emploi étudiant et offre six postes chaque année, sous la forme de contrats de travail étudiant, avec une rémunération de dix euros par heure. Tous les emplois étudiants sont en adéquation avec les horaires de cours. L'emploi étudiant a un caractère social, avec le souci de ne pas mettre en péril la réussite de l'élève.



# La stratégie en matière de partenariats

Les partenaires de l'Ensnp, ministère de l'écologie et du développement durable, collectivités, Fédération française du paysage, soulignent la bonne réputation de l'école, et ceux-ci apprécient la réussite rapide et convaincante de cette création institutionnelle. Ce climat favorable est encore amplifié par la récente politique d'ouverture de la direction.

L'accompagnement des partenariats (organisation de colloques, projections, présentations d'ouvrages, etc.) est favorisé par la qualité des locaux. Une salle de conférence, vaste, mise en service en 2010, située symboliquement à proximité du toit-terrasse de l'École, est une infrastructure particulièrement adaptée à l'organisation de manifestation.

## I – Des relations faibles avec les partenaires universitaires

L'IUT, dépendant de l'université de Tours, et l'Enivl sont peu associés à la vie de l'École. Certaines initiatives étudiantes et un effet campus sont en cours de développement : les potentialités du lieu sont évidentes à l'échelle d'une ville comme Blois, mais les liens sur le campus sont encore balbutiants. Le changement de direction de l'Ensnp semble être un facteur favorable d'ouverture laissant espérer des progrès rapides, en témoigne le partage d'un poste d'agent comptable avec l'Enivl. Cette école d'ingénieur voisine attend de son côté des bénéfices significatifs d'une collaboration effective avec l'Ensnp, notamment en matière de relations internationales.

Les liens avec l'université de Tours se caractérisent par les relations des deux établissements en recherche (voir *supra*), par une convention en matière de documentation, mais aussi le SUMPPS et la commission paritaire d'établissement. Ces relations limitées sont marquées par la disproportion entre les deux partenaires. Par ailleurs, il n'y a pas de relation avec l'université d'Orléans ce qui permettrait d'équilibrer les liens régionaux. Enfin, l'implication de l'Ensnp dans le Pres est marquée par la mission de la directrice de l'Ensnp qui est en charge de la communication du Pres. Le Pres pourrait représenter un vecteur de développement ou de rayonnement de l'école, mais celle-ci n'a pas encore identifié son intérêt.

## II – Des relations étroites et nécessaires

Du fait du domaine d'intervention de l'Ensnp : le paysage et le territoire, les relations entre l'école et les collectivités territoriales sont évidentes. Ces liens sont étroits et formalisés à travers des conventions d'étude, à l'initiative de commanditaires locaux (communes du Val-de-Loire, communauté d'agglomération de Blois Agglopolys, etc.). L'expertise de l'école est appréciée ; elle bénéficie de la part de ses partenaires d'un soutien régulier soit direct, soit par le biais de conventions d'études particulières, indépendamment de la conjoncture économique. Des collectivités plus lointaines (grand Sud-ouest, Bretagne, Roubaix par exemple) ont fortement sollicité l'école, notamment pour servir de terrains et d'ateliers de projet. L'école pourrait encore développer les demandes de conventions et de projets pour la formation.

Présentes dans le conseil d'administration, les collectivités territoriales, région, département et ville de Blois, considèrent l'école comme un atout fort pour le territoire : la dimension nationale de cette école est l'une des dimensions qui est soulignée, dans son recrutement comme dans ses débouchés. C'est l'une des raisons de cette notoriété appréciée localement, même si le manque d'ancrage local et le caractère urbain des élèves, qui n'ont pas forcément de connaissance du monde agricole ou rural, ont parfois été relevés par des partenaires hors agglomérations.

Les partenariats avec l'État et les organisations professionnelles nationales doivent être soulignés. D'importantes journées scientifiques et de débat sont régulièrement organisés à Blois par exemple.

## III – Une politique d'ouverture récente à développer

Le soutien de ses partenaires a permis à l'Ensnp de trouver sa place dans le jeu concurrentiel des écoles du paysage. Mais d'autres partenariats n'ont été que peu exploités. Outre l'exemple déjà signalé de la convention avec le Domaine de Chaumont-sur-Loire, en réalité peu active et encore celui de Chambord, la situation est identique à l'échelle de l'agglomération, du département et de la région. Cette école, généraliste dans le domaine du paysage, voire de l'aménagement, doit certainement être encore plus attentive aux demandes qui lui sont formulées et contribuer à l'évolution des sujets et problématiques portés par ses partenaires.



# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Une volonté d'ouverture internationale forte, mais une stratégie peu structurée

Dans la grande tradition des écoles à la française, l'Ensnp a l'ambition de former un généraliste qui peut trouver un débouché sur le "marché du paysage" à l'échelle du monde, et fournit un effort remarquable pour préparer les élèves à organiser et maîtriser ses expériences sur la scène internationale. Cet effort reste concentré surtout sur la mobilité sortante des étudiants à l'occasion des stages ouvriers obligatoires en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année, qui sont effectués majoritairement à l'étranger. L'Ensnp, valorisant sa particularité d'être l'une des seules écoles en France à délivrer le titre d'ingénieur du paysage, a, en formation, une claire ouverture à l'international.

La stratégie en matière de relations internationales de l'école est peu structurée alors que l'école est aujourd'hui en capacité d'apporter une contribution significative à l'évolution du concept de paysage sur la scène internationale. Les stages à l'étranger se concentrent sur les stages ouvriers, où il est difficile de permettre un rayonnement du savoir faire de l'école par l'élève encore peu formés.

## II – Une mobilité sortante des élèves remarquable, mais entrante inexistante

L'école a développé des conventions avec des universités étrangères et participe à des réseaux d'écoles dans sa spécialité. La première convention bilatérale avec l'université de Montréal date de l'année 1999, l'année suivante a vu la reconnaissance de la formation par les professionnels européens, de l'European Foundation of Landscape Architects (EFLA). En 2004, l'école a adhéré au réseau thématique LENOTRE (*Landscape Education : New Opportunities for Teaching and Research in Europe*) et en 2006 au programme ERASMUS.

Un accent spécifique est apporté à la préparation linguistique en langue anglaise.

Un effort considérable a été fait pour harmoniser les programmes d'études et les crédits ECTS avec les partenaires étrangers, et pour augmenter la lisibilité des activités internationales, à travers les journées portes ouvertes et la diffusion à l'étranger des Cahiers de l'École de Blois, dont un numéro de synthèse des précédents a été publié en anglais.

Cette politique volontariste a permis à 100 % des élèves d'effectuer un stage à l'étranger dans leur cursus. En moyenne, un élève fait en 5 ans 2,8 stages à l'étranger dont la durée cumulée est de 7,4 mois. Les principales destinations choisies sont, en Europe : le Royaume-Uni, l'Irlande, les Pays-Bas ; hors Europe : les Etats-Unis, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud.

Les stages en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année sont des stages ouvriers de deux mois, et la quasi-totalité (95 % environ) des élèves le fait à l'étranger. Les contacts sont favorisés par l'école à travers un annuaire consultable dans la bibliothèque. Par ailleurs, 60 % des élèves font leur stage de 3<sup>ème</sup> année à l'étranger (5 mois) et 50 % en 4<sup>ème</sup> année (2 mois), la plupart en agence. Au retour du stage, les élèves doivent rédiger un rapport de leur expérience.

Concernant les dispositifs d'aide à la mobilité, l'école utilise un ensemble de bourses financées par le Crous (étudiants boursiers en 1<sup>ère</sup> année essentiellement), par la région Centre ou le programme ERASMUS (pour des stages de 3 mois minimum). Depuis 2010, un supplément au diplôme en anglais est systématiquement établi.

Si la mobilité sortante est dynamique, la mobilité entrante est encore très faible : seulement 3 % des élèves sont étrangers. A noter que l'université du North Dakota a choisi l'Ensnp pour un séjour académique d'un groupe d'élèves accompagnés de leurs enseignants. L'attractivité de l'école, naissante, est à développer à l'étranger.

Les mobilités des enseignants, entrantes comme sortantes, sont inexistantes. La commission des relations internationales, composée de l'enseignante d'anglais et la directrice des études, devrait favoriser la mobilité enseignante sortante et l'accueil de professeurs et de professionnels étrangers.

Des contacts sont en cours pour la délivrance de diplômes conjoints entre l'Ensnp et des établissements étrangers, mais aucune convention n'a été encore signée.

### III – La participation à des initiatives internationales en matière de recherche.

Malgré la faiblesse et le peu d'appétence de l'établissement pour la recherche, l'école est partenaire d'actions internationales, sans conduire aucune d'elles : la participation à l'organisation d'un colloque international sur les paysages périurbains, qui se tiendra à Blois en septembre 2011, prévoit un comité scientifique composé de membres de l'université de Montréal et d'autres universités étrangères, mais l'Ensnp n'en fera pas partie.

Les autres actions internationales mises en avant par l'établissement (cofinancement de thèses Feder dans le cadre du volet recherche du Plan de Loire, projet Ouranos relatif à l'estuaire du Saint-Laurent ; projet ULTRA dans le Golfe du Mexique, étude FRANG pour la comparaison de l'économie productive en France et en Angleterre) ne sont pas valorisées au travers des publications de l'école.

Enfin notons aussi la participation à des réseaux de recherche à travers la co-organisation de deux colloques programmés en Italie et au Canada, et à la Zone Atelier Loire dans le cadre de l'ILTER (*International Long Term Ecological Research*).

# La gouvernance

## I – Un système de pilotage et d'organisation de l'établissement qui reste à mettre en place

### 1 • Un projet d'établissement à peine esquissé

Une note de politique générale et d'orientation stratégique présentée par la directrice et approuvée par le CA du 23 novembre 2010, puis reprise dans la demande de renouvellement d'habilitation à délivrer le titre d'ingénieur paysagiste esquisse la stratégie de développement de l'école et son positionnement. Cette stratégie manque de lisibilité. A ce jour, le projet d'établissement n'est pas encore formalisé même si des lignes directrices sont identifiées dans les documents dont il est fait état plus haut et apparaissent en creux dans le rapport d'autoévaluation rédigée en octobre 2010. Le processus d'élaboration de ces documents n'apparaît pas clairement.

### 2 • Des organes de direction réduits

L'équipe de direction, restreinte, composée de la directrice, du secrétaire général, de la directrice des études et de la directrice de la recherche doit mieux se connaître, se réorganiser en fonction des enjeux nouveaux et mieux formaliser le processus de décision. Il n'y a pas de comité de direction vraiment identifié.

Le CA désormais présidé par une personnalité extérieure, nouvellement élue, doit également trouver ses marques. Le président du CA tout comme la directrice, veulent redynamiser l'activité des conseils dans leur contribution aux débats stratégiques et à la définition des orientations de politique générale. Le rythme annuel des réunions du CA, deux jusque là, sera plus soutenu : quatre à l'avenir. La bonne assiduité de ses membres devrait également être maintenue compte tenu des enjeux. Le conseil scientifique prévu règlementairement n'a jamais été constitué autrement qu'en session restreinte. On a déjà souligné que l'absence d'organe de consultation dans le domaine pédagogique mais aussi dans celui de la vie universitaire, est reconnue comme un manque, même si la taille de l'école et le faible nombre des acteurs (enseignants/élèves) permettent un contact facile et des échanges multiples qui en masquent la nécessité. Concernant l'architecture globale de l'école, l'organigramme "plat" pourrait évoluer vers un organigramme fonctionnel, objectif partagé par la directrice et le secrétaire général.

La nécessité du changement est admise mais une certaine nostalgie du temps passé de la création demeure et retarde sa mise en œuvre.

### 3 • Une organisation administrative à conforter

Les services de gestion sont marqués par la faiblesse des effectifs (8 titulaires et 1 contractuel). La petite taille de l'école conduit à une gestion de proximité appréciée par l'ensemble des acteurs et à une polyvalence des personnels, tant au niveau des enseignants chercheurs qu'au niveau des personnels administratifs pour la gestion. Cette polyvalence revêt un réel intérêt par la variété des dossiers à traiter mais n'en constitue pas moins une limite de l'organisation et de la rationalisation du fonctionnement : les réunions informelles tiennent lieu de réunions de concertation ou de service et conduisent à des circuits de décisions courts mais aussi à l'absence d'une formalisation pourtant nécessaire dans ce contexte de changement.

Le secrétaire général, dans l'école depuis sa création, est particulièrement attaché à l'établissement. Présent dans tous les domaines, il a une place centrale d'interface entre la pédagogie et l'administration, entre le politique et la gestion. Ce rôle, construit sur un rapport privilégié avec l'ancien directeur, doit évoluer vers une plus grande professionnalisation dans le domaine de l'organisation et une clarification des rôles entre ce qui relève de la décision politique et ce qui relève de la mise en œuvre de cette politique. Le secrétaire général est conscient de la nécessité de redéfinir le rôle de chacun, de formaliser les processus de décision et de conduire une démarche de projet, notamment dans la gestion du patrimoine, du système d'information ou de la construction budgétaire.

L'agent comptable, fonctionnaire du Trésor, assure sa mission en adjonction de service et par conséquent intervient peu comme conseiller en matière financière. Sa mission est essentiellement comptable. A l'inverse, le contrôleur financier intervient particulièrement dans le domaine du conseil ou de la préconisation, notamment dans le cadre du budget ou de son exécution.

#### 4 • Une absence de structuration qui limite la capacité de pilotage

La directrice, particulièrement consciente de l'absence du cadre organisationnel, est confrontée à l'esprit familial qui anime l'ensemble des personnels bien qu'ils admettent la nécessité d'une évolution. La polyvalence des personnels, leur fonction de cadre mais aussi de représentants élus au CA ne facilitent pas la structuration des circuits de décision, et la définition des missions de chacun. La direction de l'école reconnaît la nécessité d'outils de pilotage. Les indicateurs sont en cours d'élaboration ou sont déjà fournis par la tutelle. La petite taille de l'établissement ne justifie pas la mise en place de dispositifs lourds, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines où chaque situation individuelle est connue. En matière financière, se dessine de façon artisanale un contrôle de gestion et la mise en place d'une comptabilité analytique suivie sur tableur Excel.

## II – Le pilotage, le développement et la qualité des systèmes d'information et de communication à construire

#### 1 • Une taille qui ne permet pas le pilotage des systèmes d'information et de communication

Il n'y a pas à proprement parler de pilotage des systèmes d'information ni de schéma directeur informatique, et la stratégie de développement est inexistante. Tout repose sur une personne qui assure une partie de la maintenance (la majeure partie est externalisée), évalue des besoins, participe à la réflexion sur le développement et est responsable de la sécurité des systèmes d'information. La direction est consciente des limites de cette organisation ; le faible nombre d'agents conduit à un manque de compétences dans un domaine où le professionnalisme est impératif. Une réflexion est menée dans le cadre du Pres récemment créé, pour envisager un schéma directeur informatique, une mutualisation des compétences techniques. Sur le site de Blois, des premiers contacts ont été pris entre l'Ensnp, l'IUT et l'Enivl afin de déterminer de possibles échanges de compétences ou de bonnes pratiques mais, l'éventualité d'une mutualisation sur ce site n'est pas vraiment d'actualité. La gestion de la formation des personnels n'est pas ressentie comme un besoin tout comme la gestion des moyens et de l'évaluation des systèmes d'information n'a pas été vraiment posée.

#### 2 • Une cohérence à renforcer pour assurer qualité et fiabilité

L'utilisation des logiciels de gestions tels que les développent l'AMUE ou le consortium Cocktail ne semble pas approprié à l'Ensnp tant pour des raisons financières que du fait de la faiblesse des moyens humains. Pour autant, la nécessité d'avoir une cohérence d'ensemble des systèmes d'information s'impose. On ne peut parler d'interopérabilité des systèmes, même si la gestion sous Excel constitue le facteur commun des différentes opérations de gestion à l'exception du logiciel M9 pour la gestion financière et comptable dont par ailleurs la direction mesure les limites. Les données sont néanmoins fiables car peu nombreuses et aisément contrôlables. En ce qui concerne le volet pédagogique, l'école n'a pas engagé de plan de modernisation, voire de professionnalisation de ses équipements informatiques.

S'il existe des bornes wifi en gestion externalisée, les élèves ne disposent pas d'un environnement numérique de travail (ENT) ni d'adresse électronique au sein de l'établissement. L'Ensnp n'est pas raccordée au réseau de collecte RENATER alors même que les établissements voisins le sont. On peut espérer qu'avec la montée en charge du Pres et sous la pression de la Région, cette situation évoluera rapidement.

## III – Politique en matière d'emploi, de la masse salariale et de gestion des ressources humaines

#### 1 • Une politique en matière d'emploi limitée

Du fait de la faiblesse des effectifs, la gestion est centralisée. Sur les neuf personnels Biatos (8 titulaires, 1 contractuel) huit sont payés par l'Etat et le contractuel (70 %) sur ressources propres. Par ailleurs, la charge d'enseignement procédant de l'offre de formation est partiellement couverte par le potentiel enseignant existant. Les heures complémentaires représentent 30 % de la charge d'enseignement. Le calcul et le suivi des ces heures complémentaires sont bien maîtrisés. A ce stade, il n'y a pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mise en place, même si le besoin est perçu par la direction ; mais, là encore, la taille de l'établissement et peut être les habitudes, sont des freins pour sa mise en œuvre. Concernant les contractuels, on ne peut parler de politique en la matière : il n'y a qu'un seul contractuel Biatos à temps incomplet et une vingtaine de vacataires enseignants. Le faible effectif permet à l'établissement de suivre sa masse salariale sans moyen technique spécifique.

## 2 • Le pilotage de la GRH

Le secrétaire général et une collaboratrice (SAENES) assurent la gestion des ressources humaines de l'École.

Concernant les enseignants-chercheurs, il n'y a pas de véritable procédure d'élaboration des profils d'emplois d'autant que la gestion du recrutement et du redéploiement, n'a pas fait l'objet d'une réflexion prospective. L'école semble avoir renoncé à la création de nouveaux postes d'enseignants (forme de fatalisme) et n'envisage pas de transformer des postes de PAST, nombreux, en emploi de MCF ou de professeurs. Il faut souhaiter qu'une réflexion s'engage sur ce point. La mise en place de comité de sélection n'a donc pas été envisagée.

Le nombre important de PAST est une volonté délibérée de l'établissement : souvent présents depuis l'ouverture de l'École, ils y sont attachés. Dès lors que leur service est jugé satisfaisant, ils sont reconduits ce qui explique une progression de carrière constante et un vieillissement de cette population. Seize des vingt PAST sont professeurs sans pour autant répondre aux conditions de diplôme.

La directrice de l'école s'interroge sur une nouvelle stratégie de recrutement des enseignants et veut rendre plus lisible les procédures de recrutement et de renouvellement.

Concernant les Biatos, la situation est figée ; seul un emploi de contractuel à temps incomplet a été créé pour assurer les tâches d'entretien des locaux. Le petit nombre de personnels ne laisse pas envisager la création d'une commission paritaire d'établissement (CPE) propre à l'École ; aussi les chances d'évolution de carrière sont très limitées. Les possibilités de promotions internes sont quasi inexistantes et les personnels donnent l'impression de l'accepter. Le secrétaire général représente l'école à la CPE de l'université de Tours, ce qui lui permet de collecter des informations.

En matière de régime indemnitaire et de primes, que ce soit pour les enseignants chercheurs ou les personnels Biatos, il y a consensus. Si les primes de responsabilités pédagogiques et de charges administratives sont discutées entre les intéressés puis présentées en CA restreint, la règle et la fixation du niveau des primes en fonction des missions ne sont pas votées en CA plénier.

Le régime indemnitaire et les primes des Biatos ont fait l'objet d'une discussion en comité technique paritaire puis définis sur la base de principes unanimement acceptés. Néanmoins, la prime de fonction et de résultat, réglementaire, n'a pas été mise en place, mais des primes spécifiques liées à des missions hors champ habituel des métiers (participation à des salons, astreintes...) sont attribuées.

L'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT) ont été débattus en leur temps et la situation satisfait les personnels : sur une base de travail hebdomadaire de 37 h 30, les personnels ont 47 jours de congés auxquels s'ajoutent 9 jours d'ARTT.

Les personnels ont tous une fiche de poste sauf le secrétaire général. Les entretiens d'évaluation qu'il mène ont tous eu lieu avec pour objectif commun l'amélioration des compétences, à laquelle répondent des formations ponctuelles et à la demande, sans qu'un réel plan ne soit établi.

## IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie

### 1 • Un pilotage budgétaire à préciser, sans contrôle clairement formalisé

La directrice, le président du CA et le secrétaire général tracent les grandes lignes d'un budget sans réelle structure. L'élaboration et le calendrier budgétaire sont très resserrés dans le temps car ce n'est qu'à la fin septembre que démarre le processus. La construction budgétaire est fondée sur l'exécution du budget de l'année précédente. On ne peut pas vraiment parler de dialogue budgétaire préparatoire ; les enseignants chercheurs sont questionnés sur leurs besoins, la nécessité de structurer ce dialogue est d'ailleurs ressentie.

Le taux d'exécution budgétaire, sur les exercices 2007 à 2009 est assez bon en dépenses (85 % en moyenne) et bon en recettes (95 %). Les dépenses sont maîtrisées et les délais de paiement des fournisseurs corrects (15 jours).

Les recettes sont relativement stables dans leur ensemble. On note cependant une lente érosion de la taxe d'apprentissage qui conduit la directrice à envisager une réorganisation de la campagne d'appel à cette taxe.

Depuis 2003, les comptes de résultat présentent un solde positif qui conduit à une augmentation régulière du fonds de roulement qui représente à ce jour 75 % du budget exécuté en dépenses en 2009 soit 668 934 Euros.

Il n'y a pas de cellule de contrôle de gestion mais le volume modeste des opérations permet un suivi correct des dépenses et une identification des zones de risque.

Une première sensibilisation à la comptabilité analytique ne va pas jusqu'à la complète analyse des coûts, notamment dans le secteur du patrimoine.

## 2 • Une absence de politique d'investissement malgré des marges budgétaires importantes

Le confortable fonds de roulement n'a pas encore conduit à une démarche programmatique et pluriannuelle d'investissement alors même que se pratique la dotation aux amortissements. L'aménagement de la terrasse et de deux salles et les rénovations des équipements informatiques sont envisagés sans que soit définie une réelle politique d'investissement.

## V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine

### 1 • Une gestion saine du patrimoine immobilier et de la logistique

La gestion est assurée par le secrétaire général et un adjoint technique qui a une connaissance parfaite des lieux. Il en assure la sécurité, l'entretien et le gardiennage ; une formation d'ACMO est prévue prochainement à son intention. Les équipements chaufferie, installation électrique... sont sous contrats et le suivi est assuré par l'adjoint technique dont les compétences en plomberie et électricité (habilitation électrique) sont avérées. Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière a été rédigé. Pour autant le projet d'aménagement et de rénovation de deux salles au 2<sup>ème</sup> étage n'a pas encore fait l'objet d'une décision.

### 2 • Une bonne connaissance du patrimoine

Le bâtiment totalement rénové dans les locaux de l'ancienne chocolaterie Poulain est dans un parfait état technique, sa valorisation comptable est en cours de réalisation.

Du fait de la récente réhabilitation du bâtiment, l'Ensnp a une bonne connaissance de son patrimoine mais ne dispose ni de logiciel de gestion dédié ni de logiciel de gestion des salles. Ces acquisitions ne sont pas prioritaires, l'établissement étant de petite taille et les occupants relativement peu nombreux.

Les locaux notamment (salles de conférence et salles de cours) sont parfois loués selon un tarif voté en CA qui cependant ne prend pas en compte le coût complet (entretien, fluides...).

### 3 • L'auto-évaluation et le management de la qualité : une démarche en cours

Les évolutions et la période charnière que connaît l'Ensnp la conduisent à réfléchir sur les méthodes d'auto-évaluation.

L'arrivée de la directrice apporte le seul regard nouveau. C'est par touches successives que commence à s'organiser l'auto-évaluation : projet de créer un conseil pédagogique, élaboration de schéma directeur immobilier, mise en place d'une comptabilité analytique, évaluation des enseignements.

La pertinence de cette auto-évaluation et la fiabilité de la démarche qualité sont dépendantes d'une généralisation du management de la qualité à tous les niveaux.

L'élaboration de procédures et la formalisation des processus de décision doivent être confortées et affichées. La fiabilisation et la mise en cohérence des systèmes d'informations constituent un facteur de réussite, tandis que l'appropriation de cette démarche par l'ensemble du personnel en est la condition.



# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

## Une identité affirmée et un fort sentiment d'appartenance

L'école est bien identifiée et s'affirme comme originale, d'excellence et "familiale". Une charte graphique et un logo confortent cette identité.

L'école est reconnue par la profession, présente dans ses instances, mais aussi dans le milieu de la formation. Elle développe son image à travers des salons, forums et journées portes-ouvertes. La presse locale porte un intérêt soutenu aux activités de l'Ensp. "Les cahiers de l'école de Blois" édités par les éditions de la Vilette, soutenus par la communauté d'agglomération Agglopolys (15 000 €/an) et le ministère de l'Écologie et du développement durable (25 000 €/an) véhiculent une image de qualité tant du fait de la forme que par la qualité de ses rédacteurs et participent à la notoriété de l'école. En collaboration avec les élèves, voire à leur initiative, l'Ensp organise aussi des cycles de conférences qu'elle projette d'ouvrir à l'extérieur.

Le sentiment d'appartenance à l'école est aussi fort chez les élèves qui se reconnaissent dans la formation et y trouvent une ambiance propice aux études et à la convivialité, que chez les personnels affectivement attachés à l'établissement et soucieux de son devenir. A l'inverse, un sentiment d'appartenance si fort, peut constituer un frein à l'ouverture et aux collaborations. Enfin, si les anciens élèves sont attachés à l'Ensp, ils ne sont pas organisés : la nécessité de mieux structurer leur propre réseau est bien perçue.



# Conclusion et recommandations

Créée en 1993, l'Ensnp accueille ses premiers élèves en 1995. Hébergée dans des locaux provisoires jusqu'en 2007, elle jouit maintenant de 4 200 m<sup>2</sup> de locaux parfaitement rénovés et très bien situés (ancienne chocolaterie Poulain), mais sans domaine. Elle a révisé ses statuts en 2009, renouvelé son conseil d'administration (CA), élu un président du CA extérieur à l'établissement et un nouveau directeur a été nommé le 1<sup>er</sup> avril 2010.

L'Ensnp est une école d'ingénieur en cinq ans, accueillant 146 élèves en 2009. Les promotions en 1<sup>ère</sup> année sont passées de 25 élèves initialement à 35 élèves en moyenne depuis 3 ans. Elle délivre le titre d'ingénieur paysagiste avec 25 diplômés par an. Avec 26 personnels enseignants dont seulement 6 titulaires (4 maîtres de conférences, 2 professeurs agrégés, mais 20 professeurs associés) et 8 personnels administratifs et techniques. Son budget annuel est d'environ 850 000 euros, stable depuis trois ans.

La place de l'Ensnp dans le contexte des écoles du paysage est maintenant pleinement reconnue par les partenaires institutionnels et professionnels. La formation originale et de qualité qu'elle développe est une référence nationale.

Sans professeur d'université, avec seulement quatre enseignants-chercheurs, l'Ensnp n'a pas encore donné à la recherche ni la stratégie, ni les moyens qui conviennent pour affirmer son identité et pour assurer la liaison formation-recherche.

Si la petite taille exprime particulièrement ses avantages dans la proximité entre les personnels et les élèves et leur assure une vie étudiante et un accompagnement de qualité, elle handicape lourdement la gouvernance et les capacités de pilotage de l'Ensnp.

Après une période de relatif isolement, l'Ensnp joue résolument la carte du Pres Centre Val-de-Loire Université et s'ouvre à ses partenaires locaux et aux réseaux nationaux dans son domaine. A l'international, elle a su développer une remarquable mobilité sortante de ses élèves. Tout reste à organiser pour développer une mobilité entrante d'étudiants étrangers, et faire vivre une mobilité enseignante dans les deux sens.

Ayant fait le choix difficile et ambitieux de délivrer un diplôme d'ingénieur dans le cadre de l'enseignement supérieur et de la recherche dans un contexte que chacun connaît : exigence recherche, structuration, évaluation et démarche qualité, l'Ensnp se confronte à d'autres contraintes pédagogiques, de recherche, et de fonctionnement que celles de ses débuts. Sa taille, et certains de ses choix initiaux, l'y préparent mal et sont des handicaps qui peuvent sembler insurmontables, notamment en recherche, dans certains domaines de la gouvernance (système d'information, ressources humaines), et dans les nécessaires adaptations pédagogiques.

Malgré l'urgence, la pertinence des questions traitées à l'Ensnp (nature/société/paysage), les compétences démontrées dans le domaine des réalisations pédagogiques, l'énergie et la motivation de la nouvelle direction et du nouveau conseil d'administration, la qualité et la motivation de ses personnels et des professionnels associés méritent que le temps soit donné à l'école d'élaborer une véritable stratégie pour résoudre ces difficultés.

## I – Les points forts

- Une formation d'ingénieur paysagiste efficace et pertinente ;
- La motivation des équipes pédagogiques et des personnels techniques et administratifs ;
- La mobilité sortante des élèves de l'école à l'international ;
- Le sentiment d'appartenance à l'établissement des personnels et des élèves ;
- Une ligne éditoriale au service de la communication avec les professionnels.

## I – Les points faibles

- La taille de l'établissement, qui empêche toute gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et qui induit un potentiel de recherche faible ;
- Des capacités de pilotage et de réflexion stratégique limitées ;
- Un fonctionnement trop peu structuré dans de nombreux domaines, associé à des forces de résistance au changement.

## III – Les recommandations

- Définir une stratégie de développement de l'établissement et gérer les ressources humaines en adéquation avec les objectifs correspondants ;
- Mettre en place le conseil scientifique et un conseil pédagogique ;
- Veiller à l'adaptation de la pédagogie dans la durée et formaliser le dialogue de tous les acteurs de la formation ;
- Trouver impérativement les collaborations nécessaires pour résoudre les handicaps liés à l'absence d'atteinte de taille critique ;
- Formaliser et structurer le fonctionnement et l'organisation administrative.

# Liste des sigles

## A

Acmo	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AIEP	Association ingénieuse des étudiants en paysage
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail

## B

BDE	Bureau des élèves
Biatos	(Personnel) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service

## C

CA	Conseil d'administration
CAUE	Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CPE	Commission paritaire d'établissement
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CITERES	Cités, territoire, environnement et sociétés
CNU	Conseil national des universités
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CRAPAUD	Centre de recherche appliquée au paysage et d'aide aux usagers et aux décideurs
CTP	Comité technique paritaire

## D

D	(LMD) Doctorat
DPLG	Diplômé par le gouvernement
Drac	Direction régionale des affaires culturelles
DU	Diplôme universitaire

## 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
EFLA	<i>European Foundation of Landscape Architects</i>
Enivl	École nationale d'ingénieurs du Val de Loire
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensap	École nationale supérieure d'architecture et de paysage (Bordeaux, Lille)
Ensnap	École nationale supérieure de la nature et du paysage
Ensp	École nationale supérieure du paysage (Versailles)
Ensp	École nationale supérieure de la photographie (Arles)
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
Esaj	École supérieure d'architecture des jardins (Paris)

## F

Fnau	Fonds national d'aide d'urgence
Feder	Fonds européen de développement régional
FFP	Fédération française du paysage

## G

GRH	Gestion des ressources humaines
-----	---------------------------------

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

## I

Insa	Institut national des sciences appliquées
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>ème</sup> année, 3 <sup>ème</sup> année
LENOTRE	<i>Landscape Education : New Opportunities for Teaching and Research in Europe</i>
LMD	Licence-master-doctorat
Lof	Loi organique relative aux lois de finances

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>ème</sup> année
MCF	Maître de conférences

## P

PAST	Professeur associé à temps partiel
PFE	Projet de fin d'études
PRAG	Professeur agrégé
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## S

S, STI, STAE	(séries du Baccalauréat) scientifique, sciences et technologies de l'industrie, sciences et technologies de l'agronomie et de l'environnement
SHS	Sciences humaines et sociales
ST	Sciences et techniques
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## T

TD	Travaux dirigés
Toeic	<i>Test of English for International Communication</i>

## U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

# Observations de la directrice



## OBSERVATIONS DE LA DIRECTRICE

### Rapport d'évaluation de l'établissement par l'AERES – mars 2011

Ce rapport nous semble juste et pertinent dans sa globalité, identifiant clairement un certain nombre d'objectifs à atteindre dont le principal est une stratégie globale pour l'établissement, qui a maintenant une assise et un lieu dédié de qualité ainsi qu'une formation reconnue de tous. Le groupe d'experts a mis en exergue dans ce rapport l'âme de cette école et sa petite taille, adaptant les préconisations à l'échelle de la structure.

Ce rapport aborde plusieurs thèmes qui seront repris dans cette note d'observations.

**\*Concernant la stratégie en matière de recherche :** le rapport préconise des partenariats plus larges et un développement plus construit au sein de l'école.

L'absence de création de postes d'enseignants chercheurs depuis quelques années et le fait que les enseignants chercheurs en place dans l'établissement ne soient pas tous « actifs » dans des activités de recherche ne donnent pas la possibilité à l'école, aujourd'hui, d'avancer dans le domaine de la recherche.

Néanmoins le départ d'un maître de conférence vers d'autres horizons professionnels, nous offrira dès l'année 2012, l'opportunité de recruter un nouvel enseignant chercheur. De même, un autre maître de conférence termine son deuxième CRCT et s'inscrit dans quelques mois dans la procédure d'obtention de son HDR.

Ces deux possibilités d'étoffer et de renforcer le pôle d'enseignants chercheurs nous laissent envisager la possibilité de construire une politique plus ambitieuse de développement de la recherche, en partenariat extérieur mais aussi en interne.

La mise en place de cette stratégie et de cette politique de recherche à court, moyen et long terme nécessite et nécessitera des apports de réflexions extérieures issues du conseil scientifique réactivé mais aussi de chercheurs étrangers invités, consultés pour animer et nourrir le débat.

L'école envisage aussi de développer des partenariats diversifiés avec les laboratoires de recherche de Tours, mais aussi d'Orléans, dans le cadre du rapprochement privilégié au sein du PRES. Ces deux universités sont dotées de laboratoires qui travaillent sur des questionnements de géographie urbaine et rurale, d'aménagement du territoire d'écologie et d'environnement.

**\*Concernant la stratégie en matière de formation :** le rapport préconise une formalisation des pratiques pédagogiques, doublée d'une réflexion stratégique.

Le recrutement d'une personne dédiée sur l'ensemble de l'année à la direction des études avec des nouvelles missions (poste à pourvoir pour septembre 2011) en remplacement de l'actuelle directrice des études, devrait permettre, aidé du conseil pédagogique en cours de création, de répondre aux enjeux d'un pilotage de la formation, de la mise en place d'une démarche qualité formalisée et d'un développement de l'environnement et des outils pédagogiques.

**\*Concernant la stratégie en matière de vie étudiante :** le rapport préconise une instance dédiée aux étudiants.

La structuration de l'école et sa petite taille donne aujourd'hui la possibilité aux étudiants de s'exprimer de façon directe et spontanée. Cependant, ils font souvent état de remarques et d'évaluations sur la vie de l'école et les enseignements, qui ne sont pas forcément pris en compte. La mise en place d'un véritable observatoire de la vie étudiante en cours d'élaboration et l'éventuelle création d'un conseil de la vie étudiante pourraient apporter satisfaction.

La réactivation de l'association des anciens élèves peut aussi être un objectif afin de constituer un réseau utile et visible pour les anciens élèves mais aussi pour les étudiants en cours de cursus.

**\*Concernant la stratégie en matière de partenariat :** le rapport préconise de développer des partenariats au sein du PRES notamment.

L'ENSNP, en tant que membre fondateur du PRES, assiste activement à sa naissance et sa concrétisation depuis un an. Elle a déjà lié des partenariats avec le CROUS dans le cadre d'une convention et projette de travailler au mois de juin 2012 avec « Polytech' Tours », dans le cadre d'ateliers partagés. L'école souhaite aussi se rapprocher de l'université d'Orléans qui développe des cycles de formation et de recherche liés au développement durable et à l'environnement.

Le développement des partenariats avec le Conservatoire des Jardins de Chaumont sur Loire et les collectivités locales sont en cours.

**\*Concernant la stratégie en matière de relations internationales :** le rapport remarque une stratégie peu structurée.

La demande de l'actuelle directrice des études de quitter cette fonction pour se concentrer sur le développement des relations internationales permet d'imaginer de nouvelles pistes d'échanges et de mobilités entrantes et sortantes pour les élèves et les enseignants. Cette année, la mobilité entrante s'est amplifiée et concrétisée en accueillant notamment un groupe d'étudiants américains en résidence. Deux enseignants de l'école ont pu exporter leur savoir dans une université d'architecture et de paysage d'Istanbul et une école de Gènes. De nouvelles pistes de partenariat avec des universités ou écoles de paysage étrangères devraient voir le jour.

**\*Concernant la gouvernance :** le rapport remarque l'absence de lisibilité de la note de politique générale proposée.

La nouvelle directrice après une année d'observation et d'appréciation du chemin parcouru par cette jeune école et un bilan sur ce qui existe, souhaite mettre en place les outils nécessaires afin d'alimenter le projet d'avenir de l'établissement en considérant qu'il est à développer, affirmer, adapter.

En effet, l'école se trouve aujourd'hui à un moment charnière de son existence.

La directrice va s'appuyer sur l'implication des personnels administratifs, des enseignants, du dynamisme de son conseil d'administration, de la réactivation du conseil scientifique, et de la création d'un conseil pédagogique. De plus, le changement de directeur des études et la redéfinition de ses missions, ainsi que la constitution de quelques groupes de réflexion en interne, alimentés ponctuellement de personnalités extérieures, devraient aboutir à la construction du nouveau projet d'établissement et la mise en place d'outils de pilotage performants.

**\*Concernant la gestion des ressources humaines :** le rapport fait état de l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois.

L'école n'a pas ouvert de nouveaux emplois depuis 2004. La réalisation d'un organigramme clair et rationnel définissant les missions de chacun engendrera sans aucun doute des redéploiements, des ventilations, et un besoin de création de postes. Cet organigramme est en cours de validation. Il sera accompagné d'un plan de formation sur plusieurs années pour le personnel.

Le déséquilibre existant aujourd'hui entre le nombre d'enseignants chercheurs et le nombre de d'enseignants associés à mi-temps fait partie de la réflexion.

**\*Concernant la gestion budgétaire :** le rapport fait état d'une construction budgétaire fondée sur l'exécution du budget de l'année précédente.

Installée dans la Chocolaterie depuis quelques années et développant chaque année un budget excédentaire issu d'une gestion maîtrisée, l'école doit maintenant se fixer des objectifs de développement et d'investissement nécessaires à son évolution, dans la dynamique du projet d'avenir d'établissement qui est en train de s'affirmer. L'ENSNP, dès la rentrée prochaine se dote d'un agent comptable partagé avec l'école d'ingénieur voisine. Auparavant, l'agent comptable était présent en adjonction de service.

Ce nouvel agent sera dans l'établissement une journée par semaine, permettant de dynamiser le dialogue préparatoire, d'apporter des conseils à l'équipe de direction et d'étoffer la réflexion en vue de la construction d'un budget dynamique et ambitieux

**\*Concernant l'informatique dans l'établissement :** le rapport fait état de l'absence de schéma directeur informatique.



Ce schéma directeur informatique, en cours de construction, compte notamment sur l'objectif annoncé dans le PRES de permettre à toutes les écoles d'ingénieur de rejoindre le réseau RENATER, grâce à des conditions économiques plus favorables que précédemment, et de bénéficier ainsi d'un accès mutualisé aux données informatiques existantes dans les universités de Tours et d'Orléans.



Dans l'école, la mise en adéquation de tout le matériel informatique avec les enseignements informatiques en 2 et 3 dimensions se fera dès la rentrée prochaine, avec le renouvellement des ordinateurs des deux salles informatiques et l'aide financière de la Région.

Un débat en conseil d'administration a déjà permis d'envisager une vision prospective de l'équipement informatique de l'école. Une réflexion pédagogique transversale sera mise en place pour établir les besoins en matière de développement de la représentation numérique du paysage et des outils de culture et de production du projet.

Les recommandations des experts de l'AERES vont permettre à la nouvelle direction :

- de poursuivre des débats en interne,
- de mettre en place des instances de réflexion, conseil scientifique, conseil pédagogique,
- de dynamiser la recherche de partenariats,
- de s'interroger de nouveau sur la place de la recherche dans l'établissement,
- de mettre en place une organisation de gouvernance permettant à l'école d'évoluer et de progresser tant au niveau administratif que pédagogique.

Blois, le 10 Mai 2011

  
Marie Pruvost  
directrice de l'école nationale supérieure de la nature et du paysage  




# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure de la nature et du paysage a eu lieu les 15 et 16 février 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Pierre **Baras**, professeur des universités, université de Savoie.

## Ont participé à l'évaluation :

Pietro **Cali**, architecte, studio Caliarchitetti (Italie) ;

Laurent **Coudroy de Lille**, maître de conférences, université Paris 12 ;

Julien **Gobert**, étudiant, école nationale supérieure d'ingénieurs de Caen ;

Paul **Taverner**, directeur général des services, université de Perpignan Via Domitia ;

Pierre **Vezole**, directeur scientifique, Eiffage Construction.

Patrick **Garnier**, délégué scientifique, représentait l'AERES lors de la visite. Alexis **Adalla-Charpiot**, chargé de projet, a assuré le suivi de cette évaluation.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.

