



**HAL**  
open science

# École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille. 2014. hceres-02026219

**HAL Id: hceres-02026219**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026219>**

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 et  
de paysage de Lille (ENSAPL)



Juillet 2014





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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la  
section des établissements

*Au nom du comité d'experts,*

- Jean-Paul Carrière, président du  
comité

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire



Présentation	7
La stratégie et la gouvernance	9
I – Un projet d'établissement structuré par 3 axes stratégiques et conçu pour dépasser les principales faiblesses relevées lors de l'évaluation de 2010	9
II – Une politique de partenariat plus intensive et mieux structurée	10
III – Une organisation et un fonctionnement de la gouvernance récemment revus dans un contexte évolutif	10
La recherche et la formation	13
I – La politique de recherche	13
1 ● Une politique de recherche fondée sur une organisation unifiée du laboratoire et des axes de recherche structurés	13
2 ● Une recherche en relation directe avec la formation	13
3 ● Une politique de recherche conçue pour accompagner le rapprochement entre les formations « architecture » et « paysage »	14
II – La politique de formation initiale et continue	15
1 ● Une offre de formation classique en architecture complétée par une formation en paysage	15
2 ● Le DEEA, un socle solide, mais une licence qui n'intègre pas complètement les orientations pédagogiques du projet d'établissement	15
3 ● Le DEA, un cycle en restructuration, adossé à la recherche et porteur de l'ambition d'une plus grande synergie entre architecture et paysage	15
4 ● La formation en paysage, une formation bénéficiant d'un fort investissement, mais au devenir encore incertain	16
5 ● La formation tout au long de la vie : une mission abandonnée ?	16
La réussite des étudiants	19
I – Le parcours étudiant : un accompagnement incomplet du fait de l'absence d'un service des stages et de l'insertion professionnelle	19
II – Une implication limitée des étudiants dans le fonctionnement de l'école	19
III – Le sentiment d'une vie étudiante confortable	19
IV – Une vie associative en développement	20
La valorisation et la culture scientifique	21
Les relations européennes et internationales	23
I – Une forte volonté d'organiser les relations internationales affichée	23
II – La structuration des RI au niveau des formations et de la recherche : une nécessité	23

III – À l'échelle européenne : des actions à consolider	23
Le pilotage et la gestion	25
I – Un dialogue de gestion peu développé et un pilotage nécessitant plus de moyens	25
II – Les ressources humaines : une gestion allégée mais qui manque d'outils de prospective	25
III – Une gestion financière et comptable saine qui doit s'accompagner de procédures plus rigoureuses	26
IV – Des locaux adaptés et entretenus, garants de la qualité de la formation	26
V – Un système d'information à professionnaliser au travers d'un schéma directeur	27
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	36

# Présentation

L'École Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage de Lille (ENSAPL) est la seule, parmi les 20 ENSA, à être située dans le nord de la France. Elle présente la particularité d'être localisée non seulement au cœur d'une ville nouvelle, Villeneuve d'Ascq, mais aussi d'un espace transfrontalier de première importance en Europe. Dans l'attente de la mise en application de la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche<sup>2</sup>, et de la traduction législative et réglementaire éventuelle des propositions de réforme des écoles d'architecture, dont les principes ont été proposés par le rapport Feltesse<sup>3</sup>, l'ENSAPL reste à ce jour sous statut d'établissement public administratif (EPA). Elle est sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC).

L'ENSAPL était membre avec voix consultative du Pres Université Lille Nord de France, transformé en Comue par la loi du 22 juillet 2013. L'ENSAPL se prépare à s'associer par convention à la future COMUE du Nord-Pas-de-Calais qui sera créée par les six universités de la Région, après le 23 juillet 2014, selon le projet actuel de réorganisation de la communauté d'établissements. Elle souhaite également pouvoir être intégrée à terme au sein de l'université de Lille, structure de caractère associatif qui devrait fédérer les 3 universités métropolitaines et certaines écoles lilloises, indépendamment de la COMUE. L'ENSAPL est membre de la conférence régionale des grandes écoles (CRGE), ce qui lui permet d'être représentée au sein du Parlement des savoirs, créé conjointement en septembre 2013, par le président du conseil régional et le préfet de région, pour favoriser la concertation entre monde académique, entreprises et territoires.

Comme celle de Bordeaux, l'ENSAP de Lille a la particularité de proposer enseignement et recherche dans les deux champs de l'architecture et du paysage. Elle délivre le diplôme d'études en architecture conférant le grade de licence, le diplôme d'État d'architecte conférant le grade de master, l'habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP) délivrée en formation initiale ou en VAE. Elle est également habilitée depuis 2004 à délivrer le diplôme de paysagiste DPLG. Elle abrite un laboratoire de recherche, le Laboratoire Conception, Territoire, Histoire (LACTH), qui regroupe 23 enseignants de l'école. Ce laboratoire joue le rôle d'équipe d'accueil des doctorants en architecture, qui sont inscrits en dernière année de thèse dans les écoles doctorales SHS de Lille 1, SESAM de Lille 3 et Histoire de l'Art de Paris 1. Il s'agit aussi bien de doctorats en architecture que de doctorats d'autres disciplines (histoire de l'art, aménagement de l'espace et urbanisme, etc.). À l'offre de formation initiale s'ajoutent les formations suivantes : un cycle initial intégré en paysage (CIP)<sup>4</sup>, ainsi que deux programmes en formation continue, «Architecture, territoires et développement durable» et «Les métiers de la maîtrise d'ouvrage».

Les missions de l'établissement sont celles définies pour l'architecture par le décret statutaire des ENSA, étendues au domaine du paysage (formation initiale, recherche et valorisation, formation à et par la recherche, formation permanente, formation des personnels de l'enseignement de l'architecture et du paysage, diffusion de la culture architecturale, échange des savoirs à l'échelle internationale). L'ENSAPL les remplit toutes, à l'exception de la formation permanente des professionnels de l'architecture<sup>5</sup>.

En 2012-2013, l'ENSAPL accueille 701 étudiants dont 362 en diplôme d'études en architecture (DEEA), 212 en diplôme d'État d'architecte (DEA), 3 en doctorat d'architecture, 30 en habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP) et 85 dans les formations relevant du paysage. Le personnel rémunéré sur budget État comprenait en 2012, 55 enseignants titulaires et associés (49,4 ETP), 78 autres enseignants contractuels (20,7 ETP) et 31 BIATSS (29,1 ETP), dont 19 titulaires. 28 ETP enseignants et 10 ETP BIATSS sont rémunérés sur le budget de fonctionnement de l'établissement, qui atteignait près de 2,38 millions d'euros en 2012<sup>6</sup>. Le directeur est entouré

---

<sup>2</sup> Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

<sup>3</sup> Vincent Feltesse, président de la concertation sur l'enseignement et la recherche en architecture, a remis son rapport le 8 avril 2013 à Madame Aurélie Filippetti, ministre de la Culture et de la Communication.

<sup>4</sup> En application de la possibilité offerte par la réglementation portant sur la formation des paysagistes DPLG, l'ENSAPL a ouvert un cycle de deux années (Bac +1, Bac +2) auquel peuvent avoir accès des candidats titulaires du Bac, ou déjà engagés dans des études supérieures. Au terme de ce cycle, les étudiants peuvent passer le concours d'accès au cycle supérieur.

<sup>5</sup> Source : rapport d'autoévaluation, annexe 7.

<sup>6</sup> Toutes les données quantitatives citées sont extraites du rapport d'autoévaluation 2013, et concernent l'année N-1 (2012-2013) de l'évaluation, comme il est d'usage. Toutefois, des évolutions postérieures, en 2013 -2014, ont été portées à la connaissance



d'une directrice adjointe, d'un secrétaire général et d'un directeur des études. Ces 4 personnes constituent de façon formelle l'équipe de direction de l'école.

Depuis la dernière évaluation de l'AERES, en 2010, l'école a mené un profond travail de réflexion collective pour repenser son projet d'établissement 2014-2019, et adapter sa gouvernance.

L'école a conçu son projet avec la perspective de dépasser les limites et difficultés déjà identifiées par l'AERES et a mis en place des actions et dispositifs mentionnés dans le rapport d'autoévaluation. Dès lors, la nouvelle évaluation se donne pour objectif de clarifier un certain nombre de questions que posent ces actions et dispositifs en termes de stratégie d'établissement, et de formuler des recommandations utiles à leur mise en œuvre.

---

du comité qui se traduisent notamment par des modifications importantes des effectifs d'enseignants contractuels (effectif ramené à 69 pour 25,45 ETP) et de BIATSS (effectif : 22 pour 20,9 ETP, le nombre de titulaires restant inchangé). En 2014, ce sont 25,45 ETP enseignants et 11,5 ETP BIATSS qui sont rémunérés par l'établissement.

# La stratégie et la gouvernance

La visite du comité d'experts est intervenue à un moment marqué par la persistance d'incertitudes relatives à l'organisation du paysage universitaire régional, et à l'application de la Loi ESR dont les décrets d'application concernant les écoles d'architecture et/ou de paysage ne sont pas encore parus. La stratégie et la gouvernance de l'école restent ainsi tributaires d'évolutions à venir.

## I – Un projet d'établissement structuré par 3 axes stratégiques et conçu pour dépasser les principales faiblesses relevées lors de l'évaluation de 2010

Le projet d'établissement s'articule autour de 3 grands axes stratégiques, clairement définis et eux-mêmes déclinés en une quinzaine d'objectifs qui doivent trouver leur traduction opérationnelle en s'appuyant sur des instances et/ou des dispositifs adaptés, mis en place depuis 2010.

Le premier axe réaffirme la volonté de construire une offre de formation double, mais coordonnée en architecture et en paysage. Les objectifs affichés sont de sortir d'un système dont l'évaluation de 2010 avait souligné le manque de transversalité et de synergie. Il s'agit pour l'école non seulement de favoriser les mutualisations entre les deux formations, mais aussi de favoriser un rapprochement entre les deux disciplines, de façon à promouvoir des coopérations entre futurs praticiens des deux métiers. C'est notamment dans cet esprit que l'ENSAPL s'est dotée en master d'une structuration de la recherche et de la pédagogie en 4 domaines d'étude transversaux aux deux cursus, structure commune aux enseignements et à l'organisation de la recherche menée au sein du laboratoire de l'école. Des moyens spécifiques (cycle initial intégré en paysage, tutorat, mais aussi en équipements performants - atelier échelle 1, matériauthèque, Fab Lab, etc.) sont mobilisés pour faire de l'ENSAPL une école originale et spécifique par une conception cohérente et articulée d'une offre de formation élargie au paysage. Les réformes récentes en matière de gouvernance s'inscrivent également dans cette perspective. Le comité considère cependant que la mise en synergie ne pourra être complète que lorsque le passage de la formation des paysagistes DPLG au système LMD sera achevé, ce qui est prévu pour 2015. On constate aujourd'hui que seuls quelques éléments de programme ainsi qu'un atelier de projet ont été harmonisés. L'impossibilité d'avancer dans l'ajustement des rythmes des deux formations, liée aux contraintes nationales relatives au diplôme de paysagiste, constitue une entrave à la recherche d'une meilleure synergie.

Le second axe concerne le développement de la recherche, et une mise en cohérence de celle-ci avec les enseignements. Cela se concrétise par la structuration identique des domaines couverts par le laboratoire et ceux de la pédagogie. Marquant l'effort entrepris pour un meilleur adossement de l'enseignement à la recherche, ceci constitue une avancée par rapport à la situation évaluée en 2010. La création d'une mention recherche en master et les efforts réels en faveur de la promotion du doctorat procèdent également de cette volonté.

Le troisième axe de développement stratégique concerne la recherche d'une meilleure intégration de l'école dans ses réseaux, et tend à améliorer son ancrage dans son territoire. Dans cette double perspective, l'école entend à la fois renforcer ses actions de diffusion de la culture architecturale par le renforcement de son réseau de partenaires, et améliorer sa visibilité externe par diverses actions de communication. Elle cherche à s'affirmer plus directement comme l'une des composantes du paysage universitaire régional par le lancement d'un institut de la création en lien avec les universités de Lille 1 et 3. Elle se donne pour objectif de nouer de nouveaux partenariats avec le monde économique, en particulier par sa participation à l'opération emblématique du Solar Décathlon<sup>7</sup> 2016. Elle tente enfin d'intensifier ses relations internationales. Toutes ces actions, qui seront évaluées de façon plus précise dans les chapitres suivants, montrent le souci de l'école de mobiliser les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ses grandes orientations stratégiques.

---

<sup>7</sup> Créé en 2002 par le Département de l'énergie des États-Unis (U.S. Department of Energy), le Solar Décathlon est une compétition internationale ouverte aux universités et aux grandes écoles du monde, qui leur permet de se mesurer autour d'un défi : « Concevoir et construire une maison solaire autonome en énergie ».

Globalement, les 3 axes stratégiques retenus par le projet d'établissement sont en accord avec les missions assignées par le statut des ENSA. Néanmoins, comme on le verra, la mission concernant la formation continue reste insuffisamment prise en considération.

## II – Une politique de partenariat plus intensive et mieux structurée

Le développement de ses partenariats constitue l'une des manifestations les plus concrètes de la volonté de l'école de prendre en compte les préconisations de l'évaluation AERES de 2010. La création récente d'un poste de directrice adjointe, ayant pour mission principale d'intensifier, de structurer les partenariats et d'ouvrir l'établissement à des collaborations économiques, en est l'illustration la plus significative. Un an plus tard, le bilan des actions, tant dans le milieu culturel et social local que dans le paysage universitaire, ou vers le milieu économique et professionnel, apparaît en forte amélioration, avec notamment la signature ou la préparation de nombreuses conventions. L'ENSAPL a par exemple développé un partenariat culturel avec un grand établissement lillois (le Palais des Beaux-Arts). Ce partenariat a pris la forme d'une participation des étudiants de l'école, encadrés par deux professeurs, à un projet de scénographie d'exposition. Cette collaboration s'est faite dans le cadre d'une commande et celle-ci a été exécutée dans des conditions professionnelles. L'évaluation faite aussi bien par le Palais des Beaux-Arts que par l'artiste exposé a été extrêmement positive. En conséquence, d'autres collaborations sont envisagées avec la ville de Lille.

Le bilan de la participation à l'ancien PRES étant faible, la future convention d'association à la COMUE devra être suffisamment précise pour permettre des coopérations effectives, notamment dans le développement des liens avec les écoles doctorales, l'enseignement des langues pour lequel l'ENSAPL dispose de moyens humains et matériels insuffisants, le développement des relations internationales, la vie étudiante, et éventuellement la délivrance de co-diplômes de niveau master.

Les actions de partenariat avec le monde économique ne sont pas sans impact sur la pédagogie. Elles permettent pour les étudiants une meilleure approche du terrain, tandis que dans le champ de la recherche les ententes avec les deux écoles doctorales de l'Université Lille Nord de France, ont rendu possible une politique active et fructueuse de développement de la recherche doctorale en architecture. On peut toutefois s'interroger sur le fait que la coopération avec l'ED SESAM ne soit toujours pas formalisée par une convention d'association. Ceci constitue un facteur de fragilité, alors que les potentialités de coopération avec l'ED SESAM et le laboratoire TVES de Lille 1 sont des plus évidentes et mériteraient d'être renforcées. Il est également à noter que des coopérations actives avec le CHU, portant sur 2 programmes de recherche spécifiques, ont pu être développées, ce qui contribue à un meilleur ancrage local.

Au total, la politique de partenariat apparaît comme un facteur de dynamisme et de renouvellement tant de la pédagogie que de la recherche au sein de l'école.

## III – Une organisation et un fonctionnement de la gouvernance récemment revus dans un contexte évolutif

Depuis 2010, la gouvernance a connu des modifications significatives, à la fois dans le but de répondre aux recommandations de l'AERES, et de préparer l'école au futur statut qui découlera de la mise en place d'une cotutelle entre le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, avec application aux ENSA de la Loi du 22 juillet 2013.

Ni le directeur, nommé en 2006, ni la directrice-adjointe, le directeur des études ou le secrétaire général ne sont enseignants.

La fonction nouvelle de directrice-adjointe correspond à la mission de faire émerger et partager le projet stratégique de l'école, d'une part, et de développer et de formaliser au travers de conventions des partenariats anciens et nouveaux, d'autre part. Il lui revient également la prospection de nouvelles ressources propres et la coordination des actions de valorisation de la recherche. Au terme d'une première année, les effets de cette création de poste sont tangibles en ce qui concerne le nombre de conventions signées et la rédaction du projet d'établissement. Cette fonction nouvelle contribue à la mise en application des grands axes stratégiques mentionnés ci-dessus, en particulier les axes 2 et 3, et favorise la mise en partage du projet. Le rapport d'autoévaluation (p 25) regrette néanmoins à juste titre que la participation des enseignants et des chercheurs soit encore trop modeste.

L'équipe de direction est composée de quatre personnes qui se retrouvent en réunions hebdomadaires de direction, et en réunions mensuelles de gouvernance auxquelles associent à la direction le président du conseil d'administration, le directeur du laboratoire, le bureau du CA et le bureau de la CPR.

La réduction du nombre de postes dans le cadre de la RGPP (10 postes) ne s'est pas opérée dans le cadre d'un plan. Elle n'a pu être ni anticipée, ni accompagnée, car constatée ex-post, après décision du ministère. Les personnels apparaissent aujourd'hui en tension, et expriment de ce fait quelques difficultés à s'approprier les orientations du projet stratégique.

Le schéma d'ensemble de la gouvernance répond aux obligations statutaires, avec notamment l'existence d'un conseil d'administration (CA) et d'une commission de la pédagogie et de la recherche (CPR). Le CA, principale instance d'orientation et de décision, est composé, outre le directeur, de 6 enseignants, 6 étudiants, 2 personnels administratifs et 6 personnalités extérieures nommées par le ministre de la Culture et de la Communication, sur proposition du conseil d'administration. Il est présidé par un enseignant de l'école. Ce choix ancien a été réitéré récemment, alors que dans d'autres écoles le président du CA est une personnalité extérieure. Cette dernière option continue à faire débat au sein des ENSA. Le fonctionnement du CA, jugé par le passé insuffisamment efficace, a été revu. Le nombre de séances a été fortement réduit, passant de 12 à 5 par an en moyenne. Un bureau du CA de 6 membres a été mis en place. Il a pour mission de préparer les ordres du jour et les délibérations. Ce mode de fonctionnement est jugé globalement satisfaisant et efficace par les interlocuteurs rencontrés. Il fait toutefois l'objet de critiques de la part des représentants des personnels, les ordres du jour étant jugés trop lourds pour permettre une expression complète, et garantir les conditions d'une bonne participation et d'une présence continue des personnalités extérieures. Dès lors, le CA paraît trop absorbé par les questions de fonctionnement interne, ne jouant pas assez son rôle de réflexion stratégique.

La deuxième instance statutaire est la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) qui comprend 23 membres, dont le directeur et le directeur des études. Elle donne des avis sur toutes les questions relatives à la pédagogie. Comme pour le CA, un bureau de la CPR chargé de préparer les réunions et les décisions a été mis en place. Les bureaux du CA et de la CPR ne relèvent pas d'obligations statutaires, et leurs propositions doivent être validées par les instances concernées. Le choix, conforme à la stratégie de l'établissement, a été de ne mettre en place qu'une seule CPR pour les 2 cursus afin de favoriser une dynamique partagée, et de mieux intégrer formation en paysage et formation en architecture. Un tel choix est en cohérence avec les objectifs du projet stratégique, mais n'est pas sans conséquences paradoxales : au moment de la visite du comité, la CPR n'était pas en mesure de trancher par elle-même les débats en cours sur le choix d'une équipe d'enseignants pour le semestre S1 et les options pédagogiques correspondantes, et a décidé de s'en remettre à l'assemblée générale (AG) des enseignants convoquée à cet effet. Une telle décision ayant déjà été prise dans le passé, on peut s'interroger sur les incidences de ce recours à l'AG comme instance délibérative. En effet, ni les BIATSS ni les étudiants ne participent à ces AG. Pour autant la CPR est appelée statutairement à valider les propositions de l'AG, ainsi qu'*in fine* le CA.

Anticipant sur des évolutions statutaires attendues, et dans une volonté de se rapprocher du fonctionnement des universités, l'ENSAPL a mis en place dès 2005 un conseil scientifique (CS), dont la composition a été revue récemment, ainsi qu'un conseil des études et de la vie universitaire (CEVU). Le CS propose des orientations de recherche au CA. Il ne se confond pas avec le conseil de laboratoire en charge de la gestion de celui-ci. Composé de 28 membres, dont le directeur de l'école et des représentants des enseignants-chercheurs et des chercheurs (seniors et juniors), il intègre également 6 personnalités qualifiées extérieures, souvent d'origine étrangère, dont on attend qu'elles apportent un point de vue renouvelé sur les orientations et travaux de recherche. Cela semble apprécié à la fois par les chercheurs et les personnalités extérieures rencontrées par le comité. Le CS oriente la politique de recherche, agissant subsidiairement vis-à-vis de la CPR dont les ordres du jour trop chargés ne lui permettent pas d'exercer cette fonction statutaire. Cependant, le conseil scientifique se réunit peu, une fois par an, à cause semble-t-il de l'éloignement des personnalités extérieures, pour certaines en poste à l'étranger. On peut juger souhaitable une plus grande mobilisation du CS, par exemple par visio-conférence, afin d'aboutir à un fonctionnement plus régulier de cette instance. Cette mission, utile à toute l'école, ne va pas pour autant de soi, n'étant pas forcément comprise par tous. Le besoin se fait sentir de mieux clarifier les rôles respectifs du CS et du conseil de laboratoire, le cas échéant à travers un document. Le CEVU a été mis en place dès 2005 pour permettre notamment une participation plus active des étudiants à la vie de l'école, alors que les statuts ne prévoient pas leur présence au sein de la CPR. Toutefois, la mobilisation des étudiants est la plus difficile à obtenir. Le manque de continuité de leur présence dans l'école, mais aussi le faible engagement des étudiants au sein de cette instance révélé au cours des entretiens, pèsent sur leur mobilisation. On peut aussi voir dans cette démobilitation étudiante une conséquence de l'absence de procédure complète d'évaluation des enseignements et de la vie étudiante, que le CEVU aurait vocation à piloter.

D'autres spécificités marquent l'organisation effective de la gouvernance :

- L'organisation des réunions de gouvernance, à raison d'une par mois, peut être appréciée comme une source d'efficacité, mais certains personnels enseignants et administratifs expriment le sentiment d'un partage incomplet du projet d'établissement, renforcé par la circonspection que suscitent ces réunions, auxquelles ils ne peuvent prendre part.

- Un nombre important de commissions est destiné à permettre la mise en œuvre des orientations du CA dans des domaines spécifiques (relations internationales, stages, orientation et prévention, dispense partielle d'études et validation d'enseignements extérieurs et acquis personnels, HMONP). Il n'y a cependant pas de document faisant office de règlement intérieur pour régir le fonctionnement peu formalisé de ces commissions.

À cela s'ajoutent les instances statutaires de dialogue social que sont le CT et le CHSCT, dont le fonctionnement présente des insuffisances du fait de blocages divers, mais aussi des tensions suscitées par la forte réduction de l'effectif BIATSS.

Au total, l'ENSAPL a une stratégie clairement définie et formalisée à travers son projet d'établissement. En vue d'atteindre ses objectifs, elle a développé des actions de communication (nouveau logo, journées portes ouvertes, mise en œuvre d'une politique de publication avec une revue et une lettre d'information visant à donner plus de visibilité à la recherche, etc.), a renforcé et formalisé ses partenariats, et a surtout adapté sa gouvernance en créant des instances de réflexion et de décision complémentaires aux instances statutaires. Toutefois, au-delà du constat de quelques dysfonctionnements repérés lors des échanges, qui n'invalident pas pour autant les grandes options retenues, on se doit de constater que l'école n'a pas encore la maîtrise de tous les moyens nécessaires à sa stratégie : le rapprochement entre les deux formations en architecture et paysage reste tributaire d'une réforme nationale du diplôme de paysagiste DPLG, l'ancrage local dépend des évolutions futures de la COMUE, tandis que le changement même du statut des écoles d'architecture et de leur tutelle est susceptible de modifier la donne, et, d'imposer une révision globale du projet d'établissement. On ne peut que souhaiter voir ces incertitudes levées à brève échéance, pour permettre à l'école d'adapter son projet à un contexte mieux stabilisé.

# La recherche et la formation



## I – La politique de recherche

- 1 ● Une politique de recherche fondée sur une organisation unifiée du laboratoire et des axes de recherche structurés

Le laboratoire LACTH (Laboratoire Conception, Théorie, Histoire) fédère l'ensemble des activités de recherche dans l'établissement. Il est structuré sur la base de quatre domaines de recherche (ou « axes » dans certains documents) qui déterminent les « domaines d'études » de la formation :

1. Histoire et théorie
2. Territoires en mutation
3. Conception et complexité
4. Matérialité et pensée constructive

Les trois premiers domaines sont anciens dans l'école, le quatrième est de création plus récente et correspond au souhait de l'établissement de développer la culture matérielle au sein de la formation. Le développement de ce quatrième domaine correspond à une volonté de l'ensemble de l'école : mise en valeur des espaces nouvellement construits dans l'école (ateliers de mise en œuvre à l'échelle grandeur), présence d'un professeur portant le projet scientifique et pédagogique, axe de recherche assumé comme tel par le LACTH, organisation d'un domaine d'étude spécifique dans le cursus scolaire. Les orientations ont été confirmées par les instances statutaires de l'école. Il s'agit de favoriser des expérimentations matérielles en exploitant notamment l'atelier « échelle 1 » dans les nouveaux locaux construits lors de la seconde extension de l'école.

Le conseil de laboratoire, instance de pilotage et de gestion interne, distincte du CS, est composé du directeur de l'unité de recherche et des responsables d'axes.

Le LACTH est conçu comme l'expression directe de la politique de recherche de l'établissement, elle-même orientée par les travaux du conseil scientifique et arrêtée par le CA. L'ancrage du LACTH dans la vie de l'ENSAPL permet de soutenir la spécificité du laboratoire pour la recherche en architecture et paysage. Cette identité revendiquée n'est pas exclusive de partenariats institutionnels avec d'autres établissements de recherche, notamment pour la participation à des programmes tels que POPSU 2. En contrepartie, ce choix stratégique d'une structure de recherche propre à l'école accentue la nécessité de coopérations locales avec les autres laboratoires du site travaillant sur des domaines de recherche proches, en particulier le laboratoire TVES de Lille 1. Lors de la visite, il a par ailleurs été confirmé aux experts qu'une fusion entre les deux laboratoires n'était pas envisageable, mais qu'en revanche, un partenariat renforcé était possible et déjà engagé, notamment dans des programmes de recherche, la formation à la recherche et les directions conjointes de thèse, ou encore la participation d'enseignants de l'ENSAPL aux 10 spécialités de master recherche de Lille 1 adossées à TVES.

- 2 ● Une recherche en relation directe avec la formation

Les axes de recherche sont en relation directe avec les domaines d'études, ce qui donne une grande présence du laboratoire dans la formation. Concrètement, cette présence de la recherche se signale de deux façons : tous les étudiants doivent participer au cours de leur cursus à un séminaire de recherche ; et tous ont la possibilité de passer un master mention recherche.

L'organisation de la recherche par axes structure l'offre du master : séminaires de recherche, ateliers et cours communs. Les étudiants construisent en principe leur parcours à travers les quatre domaines d'études. Ces domaines interfèrent avec l'ensemble des activités scientifiques et culturelles. Un bon test de l'attachement de l'école à cette structure très claire est le refus, entériné par le CA, d'admettre d'autres enseignements à caractère « exploratoire » en dehors desdits domaines.

### 3 ● Une politique de recherche conçue pour accompagner le rapprochement entre les formations « architecture » et « paysage »

En juillet 2013, une assemblée générale a permis de voter à une large unanimité des présents en faveur d'un rapprochement des deux formations et en a défini les modalités : plateforme commune dès la 1<sup>re</sup> année du cycle licence (alors que le cursus « paysage » ne commence à proprement parler qu'au niveau Bac + 2, et suppose le passage d'un concours) ; puis « mise en regard » des disciplines en L2, et travail collaboratif en L3.

Ce rapprochement apparaît également pertinent du point de vue de la recherche. La relation entre l'architecture et le paysage est considérée comme allant de soi, mais elle doit être pensée. Cela explique que plusieurs initiatives aient été prises en ce sens : création d'un cycle de conférences en 2012/2013 et programmation d'un nouveau numéro des Cahiers thématiques en 2014. Le LACTH intègre des chercheurs en paysage et oriente résolument ses travaux sur des thématiques et des programmes de recherche partagés par les deux disciplines. Les travaux menés au cours des années passées sur « L'architecture de la grande échelle » ont inauguré cette interdisciplinarité « architecture / paysage » aujourd'hui porteuse de l'identité du laboratoire. Plusieurs numéros de la revue de l'école (n° 9, 10, 11) ont confirmé la réalité de cette réflexion. Le n°13 des Cahiers thématiques, à paraître en 2014, portera spécifiquement sur la collaboration entre les deux disciplines.

Au total, la politique de la recherche apparaît bien pensée, en adéquation avec celle de la formation, alors que plusieurs « échelles » définissent l'implication des chercheurs dans la structure commune. Échelle personnelle, échelle collaborative, échelle transversale ou bien, selon une autre des formulations proposées, forme disciplinaire, forme interdisciplinaire, forme transdisciplinaire. Le LACTH définit une stratégie de manière à favoriser le dialogue des chercheurs et à développer des axes de recherche communs. Le laboratoire a su définir les modalités de participation et d'implication des chercheurs vis-à-vis de ses objectifs scientifiques et institutionnels. La poursuite par les chercheurs de leurs propres objectifs de recherche - eux-mêmes confirmés en principe par un doctorat, des publications, voire une soutenance d'HDR - est reconnue comme la condition première. La réponse commune à des appels d'offres constitue un deuxième niveau d'engagement, ainsi que la concrétisation de recherches menées en collaboration. Il s'agit alors de répondre à des demandes sociales ou scientifiques dans le cadre d'appels à projets et de contrats de recherche : santé (CHU) ou énergie (ADEME), par exemple.

Enfin, un troisième niveau, censé s'établir de manière transversale et reliant les différentes équipes de chercheurs, implique le laboratoire dans la connaissance de son propre territoire, celui de la commune de Villeneuve d'Ascq, au sein de la métropole lilloise : « Villeneuve d'Ascq comme territoire commun. » On comprend parfaitement le souci de permettre aux diverses activités du laboratoire de trouver à la fois leur cohésion collective et leur cohérence stratégique.

### 4 ● Une volonté d'inscrire la formation des chercheurs, la recherche doctorale et le renforcement de l'encadrement dans la stratégie globale de l'établissement.

L'ENSAPL compte onze doctorants, dont la moitié environ sont issus directement de l'école<sup>8</sup>. Quatre enseignants sont titulaires d'une HDR, ce qui représente a priori un potentiel d'encadrement non négligeable. Les docteurs se comptent par ailleurs au nombre de douze, et l'ENSAPL encourage la préparation à la soutenance de nouvelles HDR, voire de nouveaux doctorats par la mise en place d'une politique de congés pour études.

Comme la plupart des ENSA, l'école lilloise rencontre dans la mise en place et le renforcement du cycle doctoral des difficultés évidentes : petit nombre de candidats au doctorat ; fragilité de l'encadrement du fait d'un nombre encore relativement restreint d'enseignants-chercheurs habilités ; insertion délicate dans les écoles doctorales (ED) ; rareté des financements (l'école ne compte qu'un seul contrat doctoral) ; marginalisation relative des formations proposées à côté des filières universitaires classiques, etc. L'ENSAPL semble faire l'analyse suivante : elle attend très peu de la COMUE mais elle a une relation consolidée avec l'ED SHS de l'Université Lille III.

Il n'en est pas de même avec l'ED de Lille I (sciences économiques, urbanisme) avec laquelle il n'y a pas de contrat d'association. Les relations semblent bonnes mais complexes et peu stabilisées. Par exemple, les doctorants en 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> année sont inscrits à l'ENSAPL, et ce n'est qu'en 3<sup>e</sup> année, en vue de la soutenance, qu'ils le sont à l'université. La relation avec l'ED devrait être clarifiée et faire l'objet d'une convention.

L'ENSAPL semble vouloir gérer sa filière doctorale « à domicile », cherchant à garantir l'intégration de sa chaîne scientifique dans l'ensemble du cursus et des structures de l'école. La filière recherche est en effet présentée succinctement aux étudiants dès le cycle licence, puis de façon complète pendant le cycle master. Les masters mention recherche sont encouragés et sont considérés comme un préalable nécessaire à une inscription ultérieure

<sup>8</sup> Source : rapport d'autoévaluation.

dans le cycle doctoral. La formation à et par la recherche des étudiants de master relève d'un choix stratégique pleinement assumé. Il vise à favoriser la poursuite d'études en doctorat, et cherche à tirer pleinement parti de la création récente d'un doctorat national en architecture, pour lequel la réflexion engagée au sein de l'école se poursuit.

Ainsi, le développement d'un domaine d'étude sur la « Matérialité » suggère des articulations avec les « recherches-actions » dans le contexte de demandes sociales portées par des partenaires de l'école : questions liées à la rénovation thermique ; rénovation de logements sociaux etc. Il reste une question posée par certains interlocuteurs, sans que le débat ne soit tranché au sein des ENSA : le doctorat peut-il avoir deux orientations, doctorats de recherche théorique ou recherches plus proches de l'application ? Certains programmes partenariaux comme le Solar Decathlon pourraient permettre de tels développements.

## II – La politique de formation initiale et continue

### 1 • Une offre de formation classique en architecture complétée par une formation en paysage

L'ENSAPL présente des caractéristiques que l'on retrouve dans chacune des écoles d'architecture, à savoir un faible nombre d'enseignants titulaires HDR, des statuts d'enseignant particuliers, une présence importante dans le corps enseignant d'agents non-titulaires récemment contractualisés, et un nombre important d'enseignants praticiens, une pédagogie centrée sur le projet architectural et/ou de paysage. Du fait de ces caractéristiques, son offre de formation reste conforme à ce qui se pratique dans la plupart des écoles d'architecture, si ce n'est la spécificité de la formation en paysage.

La formation est assurée par les 37 enseignants titulaires (6 professeurs et 31 maîtres-assistants) ainsi qu'un nombre important de maîtres-assistants associés (18) et 78 contractuels<sup>9</sup>. Le positionnement et le rapport entre titulaires et contractuels est relativement homogène sur l'ensemble des semestres des formations à l'exception des semestre 2 et semestre 4 en DEEA, et dans une grande partie des semestres de la formation paysagiste DPLG (le nombre de contractuels étant alors plus important que le nombre de titulaires ou d'associés).

### 2 • Le DEEA, un socle solide, mais une licence qui n'intègre pas complètement les orientations pédagogiques du projet d'établissement

L'ENSAPL offre un cursus de formation conduisant au DEEA qui suit un schéma commun à la plupart des écoles d'architecture françaises, à savoir, outre les contenus statutaires, la mise en avant d'une première année « probatoire ». Le taux de redoublement (aux alentours de 40 % des primo-inscrits<sup>10</sup>) peut paraître en conséquence élevé, alors que l'effectif étudiant reste encore faible au regard des ambitions de l'établissement. Organisé sur les quatre semestres suivants, le DEEA développe clairement les attendus de la formation des études en architecture. La formation fait appel à des modalités pédagogiques conformes aux pratiques courantes des ENSA, entre autres les ateliers permanents de projet et l'atelier échelle 1.

Les moyens spécifiques alloués aux entités en charge de la formation ne sont pas explicités en termes quantitatifs ou de procédures (budget affecté, arbitrage, etc.), la gestion en la matière peut être perçue comme relevant du coup par coup.

La structuration semestrielle cependant ne fait pas apparaître clairement les parcours possibles parmi les différents ateliers de projet, et laisse entrevoir une organisation pédagogique non encore complètement repensée par rapport aux enjeux du LMD.

### 3 • Le DEA, un cycle en restructuration, adossé à la recherche et porteur de l'ambition d'une plus grande synergie entre architecture et paysage

Le cycle master comprend 4 domaines d'études de master (DEM) reprenant les axes du LACTH indiqués plus haut, concrétisant ainsi l'un des objectifs stratégiques de l'établissement. L'ENSAPL mise sur une grille inter et transdisciplinaire lisible, reliant formation initiale et recherche, et rassemblant autour de ces champs les deux formations architecture et paysage.

---

<sup>9</sup> Sources : rapport d'autoévaluation.

<sup>10</sup> *Ib idem.*



L'école s'appuie principalement sur un système complexe : des unités d'enseignement (UE) de « séminaires de recherche » sur deux semestres, des cours de tronc commun liés aux thématiques des domaines d'études de master (DEM), et des enseignements mutualisés sur la partie projet et dans l'UE de « Théories et expérimentation ».

Le parcours personnel de l'étudiant ainsi que ses modalités ne sont pas clairement explicités dans les documents de l'autoévaluation (ni dans le règlement des études).

Les contenus et les sujets mis en avant dans le prototype du carnet de l'étudiant donnent à penser que l'école envisage plus la semestrialisation comme instrument de séquençage des enseignements, que comme une organisation chronologique pouvant permettre à l'étudiant de se repositionner dans son cursus par des choix de formation à chaque semestre.

Malgré un règlement des études qui souffre d'un manque de clarté, on constate que l'école a mis en place des arbitrages techniques prenant bien en compte certains des aspects les plus délicats des décrets concernant les études d'architecture (par exemple la mention recherche, la mise en place de règles pour les travaux en groupe et leur évaluation, ou encore la semestrialisation des sessions de projets de fin d'études (PFE)).

Si l'offre des enseignements paraît de qualité, la lecture des documents transmis donne encore le sentiment d'une trop forte segmentation entre les domaines. La plaquette de l'école est en cela très éclairante : « *en master l'étudiant doit construire son autonomie et son parcours [...] il a le choix entre 4 domaines d'études [...] et entre différents cours ...* ». En d'autres termes, pour l'école la diversification des parcours semble plus déterminée par la structuration de la recherche que par les nécessités de la formation au projet architectural ou de paysage. Cette spécialisation des parcours de master n'est elle qu'un palliatif à l'absence de master co-habilité ou de passerelles de formation en direction de masters spécialisés ? Des potentialités de structuration en ce sens ont été signalées plus haut.

Il demeure cependant que ce positionnement tactique dans le paysage des ENSA a le mérite de clarifier la stratégie de formation de l'ENSAPL visant une bonne articulation enseignement-recherche, de la rendre lisible et sans doute attractive.

4 ● La formation en paysage, une formation bénéficiant d'un fort investissement, mais au devenir encore incertain

La volonté d'accueillir sous le même toit, parfois avec les mêmes enseignants et les mêmes enseignements, les deux formations paysage et architecture est un des projets les plus ambitieux de l'ENSAPL.

L'école s'est donc engagée dans une restructuration de la formation paysage sur plusieurs niveaux. Elle a mis en place un cycle initial en paysage (CIP), qui correspond à deux années de préparation intégrée à l'entrée (via le concours national) en formation de paysagiste DPLG. Ce renforcement de la formation a été pensé de façon à accentuer les liens et les synergies entre les deux formations en architecture et paysage, notamment par la mise en place dans le CIP d'un atelier de projet, et la dispense de savoirs partagés. Le CIP se veut l'un des moyens de créer une communauté entre les deux grandes offres de formation. Il demeure néanmoins que cette perspective reste subordonnée aux évolutions à venir des formations en paysage (passage au LMD) évolutions statutaires qui conditionneront l'éventuelle harmonisation des rythmes des deux cursus. Il reste que l'investissement consenti par l'école pour cette formation est important, ce qui n'est pas sans conséquence pour les autres formations (heures, locaux, etc.), ceci en dépit de promotions encore peu nombreuses.

5 ● La formation tout au long de la vie : une mission abandonnée ?

L'école ne dispose pas aujourd'hui d'une politique de formation permanente des professionnels à la hauteur de ses ambitions régionales. C'est un problème récurrent des ENSA dû sans doute au caractère concurrentiel des différentes institutions devant œuvrer ensemble (Ordre/syndicat professionnel/GEPA/etc.).

L'ENSAPL a conservé ses formations continues à destination principale des jeunes diplômés, mais elles restent peu attractives.

La formation professionnelle continue des architectes (FPC) n'est pas organisée par l'ENSAPL. L'école n'a pas pris acte que la FPC pourrait participer à l'accomplissement de ses ambitions stratégiques régionales (et transfrontalières) tout en favorisant une diversification des parcours professionnels de ses diplômés. Les possibilités d'année de césure ou d'alternance dans la formation des architectes ne sont pas prises en compte dans une vision globale.

Au total, on constate un réel souci stratégique de renforcer la cohérence entre recherche et formation. Cela ne peut être perçu que de façon positive. De même, la stratégie en matière de recherche et de formation intègre bien la nécessité, soulignée lors de l'évaluation de 2010, de permettre un rapprochement effectif des deux offres de formation, même si l'école reste dépendante pour la mise en œuvre de cette orientation de décisions qui lui sont extérieures. On peut néanmoins s'interroger sur la place relative de la recherche et de la formation dans ce qui constitue le cœur de l'enseignement, tant en architecture qu'en paysage, à savoir la conception du projet.



# La réussite des étudiants

## I – Le parcours étudiant : un accompagnement incomplet du fait de l'absence d'un service des stages et de l'insertion professionnelle

La politique d'information de l'école est riche. Chaque année, des étudiants volontaires ont la charge de présenter l'ENSAPL dans les lycées de la région ainsi que lors de forums d'orientation. L'école organise également des journées portes ouvertes qui donnent l'occasion aux futurs étudiants, accompagnés de leur famille, de découvrir le cadre de travail.

Le recrutement de l'ENSAPL est organisé de façon à favoriser une grande diversité des profils. Après les procédures nationales post-bac (APB), les étudiants admissibles passent un entretien oral.

Comme dans la plupart des ENSA, un système de parrainage est mis en place par les étudiants pour accompagner les nouveaux arrivants. L'école propose de son côté des tuteurs (étudiants volontaires en master) pour accompagner au second semestre les étudiants de licence 1 en difficulté. Mais cette activité est cependant peu valorisée et ne conduit à la délivrance d'aucun ECTS.

Durant leurs études les étudiants doivent effectuer différents stages (chantiers, premières pratiques, en agence). De nombreuses offres sont publiées sur le site internet de l'école qui délivre également une formation de base en droit du travail. Cependant l'école ne dispose d'aucun service d'appui dédié (collecte et tri des offres de stage sur critères de qualité, accompagnement et suivi de l'insertion professionnelle, annuaire des anciens tenu à jour, animation d'un réseau).

## II – Une implication limitée des étudiants dans le fonctionnement de l'école

Les étudiants sont statutairement représentés au conseil d'administration (6 représentants). Cependant, il semble difficile de mobiliser l'ensemble des étudiants pour la constitution de listes (aucune campagne organisée cette année). Les syndicats étudiants ne sont pas présents dans l'école. L'implication étudiante pourrait être améliorée par une meilleure présentation aux élèves du rôle de ces instances représentatives. Concernant le CEVU, même si les étudiants bénéficient de 2 sièges par année d'étude ainsi que de la possibilité de contribuer à l'ordre du jour, ils restent peu nombreux au sein de cette instance qui semble pour l'instant peu valorisée, d'autant plus que leur processus de désignation n'est pas formalisé.

L'école n'a pas pris de mesures pour contrer ce manque de dynamisme politique. Elle n'offre pas de formation et d'accompagnement des représentants. Il n'existe pas de réel dialogue entre la direction et les étudiants élus qui n'ont, par exemple, pas participé à l'élaboration du rapport d'autoévaluation. Un dispositif de valorisation de l'engagement étudiant permettrait d'impliquer davantage les étudiants dans la vie de leur établissement.

L'école n'a pas fait le choix toujours possible de faire participer les étudiants, qui n'en sont pas membres de droit, à la CPR et au bureau du CA, pourtant lieux clés de réflexion et de décision quant à l'élaboration des projets de l'établissement. Les étudiants ont cependant conscience d'être écoutés par l'administration tout en déplorant un manque de visibilité de son organisation.

## III – Le sentiment d'une vie étudiante confortable

Les étudiants rencontrés se disent dans l'ensemble satisfaits de l'ambiance générale de l'école dans laquelle ils déclarent se sentir bien<sup>11</sup>. La carte multiservice mise à leur disposition leur permet de bénéficier des services de documentation ou des installations sportives des autres partenaires de la COMUE, ainsi que des services sociaux (CROUS).

---

<sup>11</sup> Le ratio m<sup>2</sup>/étudiant est de 6,4 m<sup>2</sup> selon le rapport d'auto-évaluation.

L'école permet l'accès à ses locaux 24h/24h et 7j/7j, ce qui apparaît comme un point positif accompagné d'un réel processus de responsabilisation. Cependant la question de la sécurité est soulevée notamment aux heures de faible fréquentation.

L'environnement de travail est agréable et chaque étudiant trouve toujours une place pour travailler malgré une surcharge de la salle informatique en période de rendu. Les ateliers ainsi que les amphithéâtres semblent convenir au bon déroulement des enseignements.

L'atelier échelle 1 mis à la disposition des étudiants semble très apprécié et respecté. En revanche le « LabFab » et la matériauthèque n'ont toujours pas été réalisés à ce jour. L'installation du wifi aide considérablement les étudiants dans leurs études même si celui-ci ne couvre pas encore l'ensemble des locaux.

Les étudiants sont associés à la vie de l'école par des offres d'emplois rémunérés de moniteurs pour des tâches documentaires, administratives ou à vocation pédagogique. En parallèle, les élèves peuvent devenir tuteurs d'un étudiant étranger en mobilité entrante, sur la base du volontariat. En matière d'événements culturels, l'école organise des workshops ainsi qu'un cycle de conférences en partenariat avec le Palais des Beaux-Arts de Lille.

#### IV – Une vie associative en développement

L'ENSAPL compte 6 associations : Archipel qui propose aux étudiants des offres d'emploi, Archistock la coopérative de l'école, le BDE qui est en charge d'organiser les soirées ainsi que les voyages extra-scolaires, « Chez Miss Vanderoo » (la cafétéria), véritable lieu de rencontre et d'échange entre les étudiants, la Drache (association des étudiants de paysage) et l'association sportive LSAP. Toutes sont très actives mais ne communiquent pas entre elles, ce qui fragilise le dynamisme global. L'école met à leur disposition des locaux, pour la plupart agréables, mais aucun contrat ne semble avoir été signé avec les associations qui n'ont pas réellement connaissance de leurs droits et obligations. Elles n'ont pas non plus participé à la rédaction du rapport d'autoévaluation.

L'absence de formation à la gestion de bureau ainsi que les changements fréquents des dirigeants des associations nuisent à l'élaboration de grands projets. Néanmoins il apparaît une réelle volonté de partenariat avec les BDE des autres écoles d'architecture, ainsi qu'avec les autres associations des universités de la COMUE. L'actuel bureau des étudiants est porteur de nouveaux projets qui ne se limiteraient plus aux soirées étudiantes mais à de réels événements culturels et artistiques.

Les associations n'entretiennent pas véritablement de lien avec les représentants élus du CA ou ceux du CEVU ce qui renforce un manque de communication globale dans l'école. Cela permettrait un débat plus large et conférerait un poids plus important aux demandes formulées.

Il faut enfin souligner que les étudiants en architecture et ceux en paysage forment un même corps étudiant, aussi bien dans les associations que dans les instances de l'ENSAPL.

# La valorisation et la culture scientifique



L'existence depuis 2001 des *Cahiers thématiques* a assuré au LACTH une belle continuité dans la communication et la valorisation des recherches qu'il conduit. L'évolution des sommaires, d'année en année, reflète celle des préoccupations et des priorités. Les numéros récents insistent davantage sur la transversalité des thèmes et des contributions.

D'autres publications sont de grande qualité, qu'il s'agisse de la Lettre d'information du LACTH, très complète, ou d'un journal comme *L'Atelier public de paysage*, réalisé en collaboration avec des partenaires extérieurs, autour d'actions communes : n° 5 (« Paysages d'hospitalité »), avec le CHU ; n° 6 (« Quand le vent est au rire, quand le vent est au blé »), avec l'AGUR (Agence d'urbanisme Flandre - Dunkerque).

L'activité de valorisation des travaux et de diffusion de la culture scientifique est donc bien présente à l'ENSAPL. Elle se concrétise également par des projets originaux, à la mise en œuvre desquels sont associés les étudiants de master.



# Les relations européennes et internationales



## I – Une forte volonté d’organiser les relations internationales affichée

La politique de l’école vise à s’ouvrir de plus en plus à l’international en impliquant les différents services, les enseignants et même les étudiants. L’établissement a créé un poste de responsable de service des RI et a mis en place, il y a une dizaine d’années, une commission d’orientation des relations internationales (CORI) composée de dix-sept enseignants. Cependant, le service des RI ne compte qu’une seule personne, ce qui semble insuffisant au regard de la charge de travail (conventions, partenariats, programmes d’échange (Erasmus), échanges de professeurs, etc.). C’est pour cette raison que le service des RI fait appel chaque année à des étudiants moniteurs souhaitant participer aux travaux administratifs relatifs aux RI. Ces étudiants assurent, en plus de leur travail administratif, l’accompagnement des étudiants en mobilité entrante depuis la semaine d’intégration jusqu’à la fin de leur séjour (accueil, visites culturelles, etc.).

Le site web de l’école présente presque toutes les informations nécessaires à la mobilité internationale. Cependant, son développement et l’élaboration d’une version anglaise à jour seraient plus que souhaitables pour asseoir l’attractivité de l’ENSAPL.

## II – La structuration des RI au niveau des formations et de la recherche : une nécessité

Au niveau stratégique, il n’existe pas de réelle politique d’ensemble de l’école en matière de relations internationales. Les partenariats internationaux de l’école sont initiés essentiellement par des relations personnelles des enseignants, lesquels s’impliquent de plus en plus dans ce domaine. La CORI est actuellement en phase de restructuration de ces projets internationaux par zone géographique et/ou par thématique de recherche et domaine d’étude.

Au niveau opérationnel, la CORI, constituée au CA pour la première fois en 2012, renouvelée en septembre 2013, a pour vocation la mise en place, le suivi et la promotion des échanges internationaux (44 échanges actifs et 6 en cours de signature ou de renouvellement) liant l’ENSAPL aux écoles, universités, laboratoires de recherche ou entreprises étrangères, aussi bien dans le domaine de l’architecture que dans celui du paysage.

## III – À l’échelle européenne : des actions à consolider

En ce qui concerne la formation en architecture, l’ENSAPL envisage des actions spécifiques avec plusieurs acteurs européens (Italie actuellement, villes du nord de l’Europe, Suisse et Belgique dans une phase ultérieure), avec lesquelles les mêmes problématiques liées aux territoires sont partagées.

Des initiatives et des intentions d’ouverture à l’international dans le domaine du paysage attendent l’entrée de cette formation dans le système LMD.

## IV – À l’échelle mondiale : des actions à structurer

En dehors des échanges bien structurés avec le Brésil dans le cadre du programme « science sans frontière » initié par le gouvernement brésilien, la stratégie d’ouverture à l’international hors Europe (Chine, Argentine, Canada, États-Unis, Japon, etc.) en matière de formation et de recherche demeure assez fragile. Des moyens financiers peu importants et l’absence d’institutionnalisation des échanges ralentissent le développement de ces activités en dépit des bonnes intentions affichées.



## V – Une forte mobilité étudiante attestant de l’attractivité de l’ENSAPL

Grâce au programme européen Erasmus, la mobilité étudiante atteint un niveau significatif. Pour l’année 2013-2014, il y a un équilibre entre la mobilité étudiante sortante et entrante (43 étudiants)<sup>12</sup>. La CORI sélectionne, en trois étapes, les étudiants candidats à une mobilité d’étude sur la base d’un classement par moyenne générale de tous les étudiants candidats et d’une lettre de motivation.

Toutes les actions d’accompagnement à la mobilité étudiante sont centralisées par la CORI (depuis la sélection des étudiants jusqu’à la validation des crédits). À son retour, chaque étudiant (sortant) participe à la valorisation de ces échanges internationaux par la réalisation d’un panneau A0 illustrant son année d’échange. Ces panneaux exposés dans les parties communes de l’école encouragent les nouveaux étudiants à candidater pour une mobilité et les aident dans leurs choix. Au-delà de cette initiative intéressante, il paraît souhaitable d’organiser des rencontres ainsi que des présentations orales permettant de mieux valoriser ces mobilités et de renforcer la communication entre étudiants.

Le renforcement de l’apprentissage de la langue anglaise est un objectif de l’école qui permettrait d’élargir son cercle d’échange. À cette fin, l’école a quelques enseignants bilingues et cherche à en recruter d’autres. Son but étant de pouvoir proposer un atelier en anglais dans chacun des semestres de formation.

L’enseignement des langues quant à lui ne paraît pas encore à la hauteur des ambitions. Dans la mesure où cela n’est pas réalisable intégralement au sein de l’école, une piste serait de renforcer les coopérations avec l’université Lille III.

---

<sup>12</sup> Source : Bureau des relations internationales.

# Le pilotage et la gestion



## I – Un dialogue de gestion peu développé et un pilotage nécessitant plus de moyens

Le pilotage de l'ENSAPL repose sur une équipe de direction relativement restreinte mais soudée. Renforcée par la création récente d'un poste de direction-adjointe chargée du développement stratégique de l'établissement, l'école s'est dotée d'instances de réflexion et de décision internes.

Les grands dossiers de pilotage et de gestion sont soumis et discutés au sein des réunions hebdomadaires de l'équipe de direction et des réunions mensuelles de gouvernance, auxquelles participent également le président du CA, le directeur du laboratoire, le bureau du CA et le bureau de la CPR. Ces lieux de dialogue facilitent la transmission de l'information, notamment entre l'administration et les enseignants.

Cependant, le pilotage des personnels administratifs et techniques rencontre certaines difficultés en raison d'un contexte difficile et de moyens limités, qui ne lui laissent que très peu de marge de manœuvre : suppression de 10 emplois d'administratifs dont certains correspondaient à des fonctions essentielles, absence de maîtrise du recrutement des personnels d'État, peu d'attractivité de l'école au vu de sa situation géographique constaté par la direction. Autant de conditions qui ne favorisent pas la mise en œuvre d'une réelle gestion prévisionnelle des emplois.

En outre, la répartition des postes entre les services reflète une organisation ancienne. On ne peut que regretter l'absence d'un organigramme stratégique et opérationnel - d'ailleurs soulignée par les personnels rencontrés - qui traduit la difficulté à procéder au redéploiement des fonctions et des personnes, pourtant rendu particulièrement nécessaire au vu de ce qui précède.

Une réflexion approfondie sur ce dossier ne paraît pas être une des priorités de la direction, mobilisée par ailleurs. Il importe cependant de souligner que l'organisation actuelle, caractérisée par l'absence de responsables de certains services, prive l'établissement des compétences liées au poste de direction administrative, et de la capacité à mettre en place une réelle stratégie dans certains domaines plus pointus.

La nomination de responsables de service, outre l'accompagnement des équipes, apporterait à la direction une fonction de conseil et d'expertise dans leurs domaines : schéma directeur du système d'information, plan de communication externe et interne adapté aux évolutions de l'école, management opérationnel du personnel administratif et technique. Par ailleurs, elle dégagerait le secrétariat général d'un certain nombre de tâches opérationnelles, ce qui pourrait être mis à profit pour insister sur la mise en œuvre d'outils de pilotage, désormais incontournables dans un établissement public mais qui font actuellement défaut : recueil actualisé des procédures administratives, contrôle de gestion, bilan social, GPEC, etc.

## II – Les ressources humaines : une gestion allégée mais qui manque d'outils de prospective

Les ressources humaines sont gérées par un personnel dédié, sous la direction du secrétaire général qui assure les fonctions de responsable du service. Les opérations de gestion concernent essentiellement les personnels contractuels sur budget d'établissement, le ministère assurant désormais la gestion des carrières et de la paye des personnels d'État (titulaires et contractuels, soit 21 postes pour les personnels BIATSS et 49 postes d'enseignants). Cette nouvelle répartition des compétences entre l'école et le ministère, si elle allège la charge de travail de l'ENSAPL, n'est pas satisfaisante aux yeux du service qui n'est plus en mesure de répondre aux demandes des personnels et d'assurer efficacement son rôle d'interface avec la tutelle. L'école connaît désormais son plafond d'emplois, fixé à 49 ETP enseignants et 21 BIATSS. Cette information s'inscrit dans une relation plus claire avec le ministère de tutelle, qui n'hésite pas à communiquer sur les moyens financiers et humains attribués à l'ensemble des ENSA.

La gestion des personnels contractuels enseignants et administratifs d'établissement (soit 91 personnes) est conforme à Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique. Mensualisation de la rémunération (pour les enseignants),

transformation en CDI des contrats à l'issue des 6 années de renouvellement, information claire sur l'évolution de leur statut, sont autant d'opérations de gestion appréciées par les bénéficiaires. Le recrutement des personnels contractuels administratifs et des moniteurs étudiants relève du secrétaire général, le suivi des candidatures et des attributions d'heures d'enseignement relève du directeur des études, suite aux opérations menées par la CPR (élaboration des profils de postes et auditions des candidats) et validées par le CA. Cette répartition des tâches et la coordination entre le secrétariat général et la direction des études semblent bien fonctionner.

Le service assure la gestion des dossiers classiques qui relèvent de ses attributions : suivi et transmission au ministère de tutelle des évaluations, des absences, des accidents du travail, du CET, etc., et met en œuvre l'organisation des recrutements des enseignants associés et contractuels. Concernant la formation des personnels administratifs, l'établissement n'a pas mis en place de plan de formation : les personnels peuvent accéder aux actions de formation du ministère (formations aux métiers) ou de la plate-forme régionale coordonnée par la préfecture (préparations aux concours). De fait, peu d'agents suivent une formation. Les formations à la sécurité, jusque-là assurées par un prestataire extérieur, seront bientôt assurées par le ministère.

L'école n'a pas réalisé de bilan social. Elle dispose d'indicateurs chiffrés, certains transmis par la tutelle, qui ne sont ni analysés ni commentés comme c'est le cas dans un document de bilan. Si là encore, le manque de personnel et de temps peut expliquer le retard pris, il conviendrait d'entamer une réflexion en vue de disposer d'un outil de pilotage pertinent et prospectif.

Enfin, signalons l'absence de réunions du CT et du CHSCT en 2013, en raison d'un blocage des représentants des personnels élus dans ces instances. Cela révèle un dysfonctionnement des instances représentatives des personnels.

Le comité d'experts a pu mesurer le sentiment d'appartenance réel chez les personnels, administratifs et enseignants, qui s'impliquent fortement pour doter l'école d'une bonne visibilité et d'un fonctionnement globalement satisfaisant. Mais cela ne peut compenser le manque d'outils prospectifs de management dont devrait se doter l'établissement, tels ceux mentionnés ci-dessus.

### III – Une gestion financière et comptable saine qui doit s'accompagner de procédures plus rigoureuses

Le secrétariat général assure toutes les étapes d'élaboration et de suivi du budget. Il recense les besoins des services support (documentation, informatique, communication), des heures d'enseignement (données gérées et transmises par la direction des études), des données concernant la recherche et procède à l'estimation des rémunérations sur titre 3 des personnels enseignants et administratifs. La collecte de ces données l'amène à préparer le budget prévisionnel, qu'il soumet au directeur, avant de le transmettre au contrôleur budgétaire (contrôle a priori), et enfin au conseil d'administration.

Le dialogue de gestion est donc assuré par le secrétariat général, qui maîtrise la chaîne des opérations financières, en l'absence d'un responsable de service et avec l'aide de deux agents pour 1,5 ETP. Le budget est en équilibre, reconduit d'année en année (2 400 000 €). Les recettes proviennent essentiellement de la dotation du ministère et de subventions des collectivités locales (2 035 857 €, soit 84 % du budget), la taxe d'apprentissage et les droits d'inscription étant l'essentiel des recettes propres. Les dépenses sont maîtrisées, le fonds de roulement est confortable (98 jours) et l'exécution budgétaire, satisfaisante, est à 93 %.

L'établissement dispose d'une gestion financière saine, ce qui ressort du compte financier et de l'appréciation portée par l'agent comptable sur la gestion budgétaire. Les moyens humains ne lui permettent cependant pas de se doter d'une organisation opérationnelle complète : même s'il existe une amorce de comptabilité analytique permettant de suivre les dépenses de façon plus fine, cela ne peut malgré tout compenser l'absence d'un contrôle de gestion a priori. De même, les marchés publics sont suivis au coup par coup, sans structure dédiée.

L'augmentation attendue de la taxe d'apprentissage et la recherche d'autres sources de financement propres donneraient à l'école une marge de manœuvre supplémentaire pour réaliser des projets d'envergure et poursuivre son développement, au plan pédagogique et administratif.

### IV – Des locaux adaptés et entretenus, garants de la qualité de la formation

L'ENSAPL dispose de locaux adaptés aux missions et activités de l'établissement. Elle dispose de 3 bâtiments répartis sur 10 260 m<sup>2</sup>, de parkings couverts, et d'une surface de 6,40 m<sup>2</sup>/étudiant, ce qui constitue un ratio tout à fait correct. Une extension récente et des travaux de mise en sécurité permettent aux étudiants de travailler dans de bonnes conditions. Ceci devrait être attesté lors de la venue d'une commission de sécurité dans les semaines à venir,

qui devrait délivrer un avis favorable d'exploitation. L'accès aux ateliers se fait sans restriction, 24h/24h, sans surveillance aucune, exception faite de l'atelier échelle 1 dont l'accès régi par une convention multipartite n'est pas possible entre 20h et 7h ni le week-end. Le matériel nécessaire pour les travaux d'architecture est également suffisant, témoignant ainsi de l'attention portée par la direction et l'administration à la qualité de l'enseignement et des réalisations des étudiants.

L'école a la jouissance des bâtiments qui appartiennent au ministère de tutelle. Elle assure l'entretien des locaux, bénéficiant pour cela d'une subvention. Un schéma directeur de stratégie immobilière a été réalisé, dressant le bilan des surfaces et des équipements, et pointant les insuffisances notables (absence de bureaux pour les enseignants et les doctorants).

Les étudiants ont accès à certains bâtiments nuit et jour, même en dehors des périodes intenses de présentation de projets ou de partiels. Sans remettre en cause la nécessité pour les usagers de disposer des locaux et équipements pédagogiques, la question de la sécurité se pose, car aucune surveillance n'est assurée, alors même que le matériel entreposé (bois, béton, etc.) pourrait être source d'accidents. Il est nécessaire que l'établissement prenne des décisions sur le sujet en vue de renforcer la sécurité des utilisateurs.

## V – Un système d'information à professionnaliser au travers d'un schéma directeur

L'ENSAPL dispose d'un équipement adapté aux besoins informatiques de l'enseignement, que ce soit le nombre et le type de postes informatiques mis à la disposition des étudiants (une cinquantaine d'ordinateurs répartis dans plusieurs salles en libre-service, 2 traceurs couleurs, 2 copieurs, 1 traceur plans et 1 scanner) ou les logiciels adaptés.

Les personnels administratifs disposent également de postes en nombre suffisant ; les personnels en charge du suivi et de la maintenance du matériel informatique regrettent cependant la mixité PC/Mac dont l'incompatibilité alourdit leur travail.

Sur le plan des logiciels de gestion, l'utilisation de produits nationaux (TAIGA, SAGE, WIN M9 de GFI, etc.) est satisfaisante pour la plupart des opérations de gestion administrative (saisie des heures d'enseignement, mise en paiement de la paye, gestion financière et comptable) et pédagogique (inscriptions des étudiants).

La bibliothèque dispose également de bases de données professionnelles (réseau Archirès).

L'hébergement et la sauvegarde des données se font sur une douzaine de serveurs installés sur le site.

Le wifi est installé dans les locaux de l'école permettant le libre accès à Internet. Le site web, outre les informations grand public sur l'école et son fonctionnement, comprend quelques rubriques, ébauches d'un environnement numérique de travail (ENT) qui reste cependant à concevoir dans son intégralité. Cela devra certainement passer par une refonte du site web, dont la conception et la maintenance relèvent actuellement d'un personnel par ailleurs chargé de la communication interne et externe, et du suivi du matériel audio-visuel.

L'absence prolongée d'un responsable informatique n'a pas permis à l'école de poursuivre une stratégie de développement de son système d'information. Le chantier est ouvert, il doit amener à une vraie réflexion sur la construction du schéma directeur, sur l'évolution des outils et des réseaux, sur le développement de produits nécessaires à la réalisation des missions de l'école (évaluation des enseignements, e-learning, etc.).

Enfin, une clarification du partage des tâches entre le service informatique, le service de la communication et le service des moyens généraux sera nécessaire, concernant la gestion de la reprographie, du matériel audio-visuel notamment, à un moment où le départ à la retraite d'agents pourrait fragiliser l'organisation et la qualité du travail.



# Conclusion



L'ENSAPL s'est appropriée les résultats de l'évaluation de 2010 pour élaborer un vrai projet d'établissement aux axes stratégiques bien définis, répondant aux enjeux d'une plus grande synergie entre les formations et d'une véritable articulation enseignement-recherche.

Toutefois, l'école est confrontée à des incertitudes concernant aussi bien l'évolution de son statut et de sa tutelle, que la possible réforme du diplôme de paysagiste DPLG, et les transformations du paysage universitaire lillois. De ce fait, il est à espérer que ces incertitudes soient levées à brève échéance, pour que l'école puisse conforter sa stratégie en faveur d'un rapprochement de ses 2 formations, d'un meilleur ancrage local, et d'un développement partenarial, entre autres avec les universités lilloises. Ces objectifs peuvent être considérés comme pertinents au regard de la situation actuelle de l'école et des recommandations de la précédente évaluation de l'AERES.

Cela étant, des améliorations restent à rechercher concernant la communication interne, notamment en vue d'un meilleur partage du projet d'établissement par tous -personnels et étudiants- ainsi que la traduction opérationnelle du projet, notamment en matière d'organisation administrative.

## I – Les points forts

- L'école a su se doter d'un véritable projet d'établissement.
- Des avancées significatives dans la structuration du lien formation/recherche grâce à la présence d'un laboratoire de recherche en bon ordre de marche, dont les thématiques sont bien identifiées, et qui met en œuvre des partenariats féconds et des actions de valorisation et de diffusion efficaces.
- Une véritable dynamique de développement de ses partenariats, tant au niveau académique qu'avec les mondes économique culturel.
- Une mobilité internationale des étudiants importante, soutenue par des actions de communication et de retours d'expérience.
- Une bonne gestion financière et comptable.
- Un bon niveau d'implication des personnels enseignants et non-enseignants dans l'exercice de leurs fonctions.

## II – Les points faibles

- L'absence d'un organigramme fonctionnel et de postes de responsables de service, d'autant plus préoccupante que l'école doit faire face à des adaptations imposées par de nombreuses suppressions d'emplois.
- Une communication interne et externe insuffisante, entre autres pour faire partager le projet d'établissement par tous les personnels, notamment non-enseignants.
- L'absence d'un service des stages et de l'insertion professionnelle.
- Une insuffisance de moyens pour soutenir le développement des relations internationales dont participe en particulier le défaut d'importance donné à l'enseignement des langues.
- Une faible implication des étudiants dans la réflexion sur les grandes orientations, en dépit d'une qualité de vie avérée au sein de l'école.

### III – Les recommandations

- Prolonger les actions de rapprochement effectif entre les deux formations, architecture et paysage, et mieux accompagner le suivi des étudiants, pendant et après leur cursus, en créant un véritable service des stages et de l’insertion professionnelle. Dans ce contexte d’évolution des formations, encourager également les étudiants à prendre une part active aux réflexions de l’établissement.
- Renforcer les outils de management (gestion prévisionnelle des emplois, bilan social, organigramme, etc.) et revoir globalement la politique de communication et d’information de l’établissement, en repensant notamment le système d’information et en créant un véritable ENT.
- Dégager plus de moyens humains et financiers en faveur du développement des relations internationales.

# Liste des sigles



## A – B

AC	Agent comptable
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
APB	Admission post-Bac
BDE	Bureau des élèves
BIATSS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

## C

CA	Conseil d'administration
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEAA	Certificat d'études approfondies en architecture
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CET	Compte épargne temps
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIP	Cycle initial intégré en paysage
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
COMUE	Communauté d'universités et d'établissements
CORI	Commission d'orientation des relations internationales
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)
CRGE	Conférence régionale des grandes écoles
Crepuq	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CR	Conseil régional
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

## D

D	(LMD) Doctorat
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEEA	Diplôme d'études en architecture
DEM	Domaine d'étude de master
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DPLG	Diplômé par le Gouvernement
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E – G

EA	Équipe d'accueil
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
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSAPL	École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
FPC	Formation professionnelle continue
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines



## H

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

## I – M

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LABFAB	Laboratoire de fabrication
LACTH	Laboratoire Conception, Territoire, Histoire
LMD	Licence-master-doctorat

## O

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MCC	Ministère de la Culture et de la Communication

## P – T

PFE	Projet de fin d'études
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
RH	Ressources humaines
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RI	Relation internationales
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales

## U

UE	Unité d'enseignement
----	----------------------

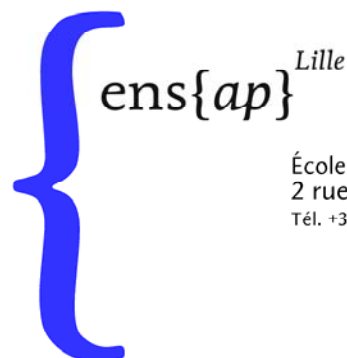
## V

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

## W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--

# Observations du directeur



École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille  
2 rue Verte | 59650 Villeneuve d'Ascq | [www.lille.archi.fr](http://www.lille.archi.fr)  
Tél. +33 (0)3 20 61 95 52 | Fax. +33 (0)3 20 61 95 51 | [jm-zuretti@lille.archi.fr](mailto:jm-zuretti@lille.archi.fr)

## RAPPORT DE L'AERES / VAGUE E - 2014 observations du directeur

Villeneuve d'Ascq, le 9 mai 2014

Alors que l'environnement institutionnel est appelé à connaître une évolution importante avec l'adoption des statuts de la ComUE Université Lille Nord de France, le rapport de l'AERES traduit la situation paradoxale dans laquelle se trouve l'ENSAP de Lille : des projets nouveaux sont engagés, de nombreux débats intenses animent une communauté mobilisée, mais la fragilité des ressources disponibles reste une préoccupation pour ne pas éteindre les dynamiques actuelles.

**Gouvernance.** L'identification des principes et axes stratégiques puis l'élaboration détaillée du plan d'actions du projet d'établissement ont montré combien les valeurs fondamentales de l'école étaient partagées, malgré une communication modeste, par les différentes composantes scientifiques, pédagogiques et administratives de cette communauté. Avec une gouvernance enrichie par la création d'instances de concertation adéquates, l'établissement tend à ce que les décisions fassent l'objet d'une participation effective des membres, de manière à en garantir la légitimité et l'ancrage effectifs. Ainsi, les experts ont pu s'interroger sur le recours exceptionnel à l'assemblée générale des enseignants pour l'adoption de deux orientations essentielles (le rapprochement entre les formations en architecture et en paysage, l'évolution des modes et rapports pédagogiques), mais l'école constate l'intérêt d'un débat collectif, assorti d'orientations démocratiquement choisies, dont le Conseil d'administration sait tenir compte tout en assurant le contrôle général.

Bien entendu, la participation des étudiants à la définition de la politique générale de l'école et à sa mise en œuvre reste insuffisante, malgré la création d'un CEVU en 2011, Conseil des études et de la vie universitaire : la mobilisation d'une population étudiante, déjà très engagée sur sa propre formation exigeante, s'avère encore trop conjoncturelle mais elle tend à se consolider chaque année, avec l'émergence de nouvelles habitudes internes constitutives d'une culture participative mieux structurée.

L'intérêt de ce mode de gouvernance apparaît directement dans la manière de rendre possibles certaines évolutions puisque des hypothèses importantes sont formulées, reconfigurées, traduites, exposées, débattues, reformulées ensuite de manière itérative dans des termes d'autant plus facilement inscrits en actes par la suite qu'ils se sont installés, progressivement, dans les esprits.

**Partenariats.** À cet égard et par delà les activités et actions partenariales de nature culturelle, l'ENSAP de Lille a pris la mesure, comme quelques autres écoles d'architecture, de l'insuffisance des liens établis avec les acteurs économiques et professionnels. Non que des liens n'existent pas, à caractère personnel ou d'ampleur plus institutionnelle, mais l'établissement parvient difficilement à les capitaliser dans des rapports construits dans la mise en œuvre de projets durables et féconds. Ce hiatus, perceptible à l'échelle nationale dans le cadre de la Concertation lancée par la ministre de la culture et de la communication à l'automne 2012, l'ENSAP de Lille veut le réduire à son échelle, au travers d'une politique active de création de parte-



Université Lille Nord de France



nariats divers pour lesquels elle a recruté une directrice adjointe.

Dans la poursuite de cet objectif stratégique majeur, une première phase vient de s'achever par la consolidation de partenariats désormais inscrits dans des conventions pluriannuelles. La deuxième phase de travail vise, quant à elle, à construire des rapports durables avec des partenaires économiques du monde de la production du cadre de vie : entreprises, groupes industriels... en prenant appui sur des actions politiques et sur des événements motivants. À l'échelle régionale par exemple, il s'agit de la troisième révolution industrielle accompagnée par les pouvoirs publics alors que, à l'échelle internationale, Le Solar Decathlon constitue un cadre d'émulation efficace, les deux combinés ensemble instaurant des conditions de coopération exceptionnelles.

Au plan académique, l'absence d'orientation collective définie à l'échelle des institutions chargées du pilotage ou de la coopération, sous l'égide du ministère de tutelle ou au niveau de la ComUE Université Lille Nord de France, a conduit l'école à défendre l'instauration d'un **institut de la création** susceptible de fédérer les actions de partenaires déterminés à progresser ensemble sur des projets collectifs portant sur les arts & techniques, l'intervention et la transformation des milieux, des espaces et de la matière : séquences pédagogiques communes ; développement d'approches scientifiques transdisciplinaires ; lancement de projets de recherche et encadrement de doctorats en création, en acte, en projet... L'ENSAP de Lille partage certaines de ses séquences pédagogiques en les ouvrant aux étudiants, enseignants et chercheurs des autres établissements (Le Fresnoy, Lille 1 et Lille 3, HEI, ESAD de Valenciennes, ESA de Dunkerque-Tourcoing...) : sessions thématiques du séminaire doctoral, ateliers en co-design avec des élèves ingénieurs, workshops avec des étudiants d'écoles d'art et de design... Il faut désormais aller plus avant dans la coopération et la mutualisation de moyens nécessaires à notre développement commun.

**Insertion professionnelle.** L'épaisseur des liens établis avec l'ensemble des partenaires extérieurs servira l'évolution de l'organisation interne des services de l'école pour créer le service des stages et de l'insertion professionnelle qui fait encore défaut, comme le souligne l'AERES. Les écoles d'architecture ont insuffisamment pris acte de l'évolution qui affecte les architectes et les paysagistes : autrefois essentiellement maîtres d'oeuvre, ces professions se démocratisent et les modes d'exercices se diversifient en différents niveaux d'intervention sur le cadre de vie. De fait, l'école de Lille n'a pas modifié de manière optimale ses interventions pour accompagner et favoriser l'insertion des diplômés dans des milieux professionnels diversifiés ; les habitudes de gestion administrative des stages, effectués principalement dans le milieu de la maîtrise d'oeuvre, devront s'adapter pour mieux appréhender les différents milieux professionnels comme des lieux pédagogiques à part entière.

Par delà le changement de perspective, il s'agit surtout d'affronter les difficultés inhérentes à l'évolution des savoir-faire au sein des équipes administratives de l'école ; à la réticence du corps pédagogique à considérer correctement le monde professionnel ; à la faible capacité d'adossement aux structures interprofessionnelles référentes ; à l'éparpillement des structures professionnelles concernées, très lointaines des grandes entreprises : agences, services de maîtrise d'ouvrage intégrés, services de maîtrise d'ouvrage publique etc. En tout état de cause, l'école de Lille qui vient de recadrer sa formation post-diplôme en alternance (HMONP), qui permet aux architectes diplômés d'Etat d'obtenir une habilitation d'exercice pour s'inscrire à un tableau de l'ordre des architectes, doit désormais prendre appui sur cette expérience pour définir le cadre formatif de coopération avec des structures extérieures plus diverses.

**Organisation interne et outils de management.** Au regard des projets engagés avec des partenaires extérieurs et des actions désormais attendues d'un établissement d'enseignement supérieur, les difficultés internes résident moins dans l'organisation des services que dans l'adaptation des personnels à l'évolution des métiers et des missions. Sans que l'établissement maîtrise l'essentiel de ses ressources humaines, sous gestion directe du ministère de tutelle, l'école a su effectuer les redéploiements nécessaires et réorganiser en permanence ses services affectés par de nombreuses suppressions de postes : un tiers des agents administratifs et techniques ont été supprimés depuis 2009, dont quatre début 2013... sans cadrage, négociation ou anticipation possible.

ens{ap} Lille

L'évolution de l'organigramme fonctionnel -il existe !- montre comment l'école a toujours maintenu ses services exerçant des missions directement liées à l'enseigne-

ment supérieur et à la recherche. Les services supports, celui des moyens généraux en particulier, ont cependant payé un large tribut à ces réorganisations (quatre postes). L'ENSAP de Lille, sans s'arrêter à ce constat, sait le nécessaire rééquilibrage à opérer et les évolutions à engager pour faire évoluer ses propres forces de travail sur des modes opératoires nouveaux, en particulier sur la gestion et l'exécution budgétaire en mode "projet" : toutefois, la gestion prévisionnelle des emplois ne pourra être correctement assurée qu'en parfaite entente avec le ministère de tutelle sur le moyen et le long termes, dans le cadre d'accords pluriannuels qui font encore défaut.

Outre l'organisation des services, l'adaptation des conditions et équipements de travail fait également partie des orientations poursuivies en permanence. Ainsi, l'arrivée récente d'un responsable des ressources numériques et de l'information (ce poste au service informatique n'a pu être pourvu par le ministère pendant dix-huit mois) permettra effectivement de mettre à niveau l'ENT, l'environnement numérique de travail de toute la communauté.

**Développement des relations internationales.** La dernière période d'activité de l'école a été consacrée à la consolidation de la structuration interne de ses activités pédagogiques, scientifiques et culturelles en quatre domaines : Conception et approche de la complexité ; Histoire, théories, projets ; Matérialité, culture et pensée constructives ; Territoire en mutation dans des contextes métropolitains. Si le premier de ces domaines s'enrichit au sein d'un réseau d'équipes provenant d'écoles d'architecture en France, les trois autres domaines ont identifié des partenaires étrangers privilégiés avec lesquels l'ENSAP de Lille entend renforcer ses activités pédagogiques et plusieurs projets de recherche : quelques écoles italiennes pour le domaine Histoire ; des écoles nord-européennes et suisses pour Matérialité ; des écoles nord-européennes et de l'euro-région d'appartenance pour Territoire.

En plus de ces orientations propres à l'ENSAP de Lille, adossées le cas échéant aux accords de coopération décentralisée des collectivités territoriales, d'autres échanges s'inscrivent dans des cadres plus larges définis par la ComUE Université Lille Nord de France et la Région Nord-Pas de Calais, intéressant en particulier le Brésil et l'Etat du Minas-Gerais.

C'est notamment pour répondre aux attentes de ses partenaires étrangers que les programmes de l'école intègrent des enseignements en langue anglaise, cours ou ateliers de projet ; compte tenu du niveau de maîtrise des langues étrangères, que le baccalauréat peine à garantir, l'école recherche néanmoins le dispositif le plus approprié pour maintenir les aptitudes de ses étudiants, en lien avec les universités de Lille 1 et de Lille 3.

**Contexte universitaire.** Qu'il s'agisse notamment des coopérations académiques, de l'harmonisation de l'offre de formation à l'échelle régionale ou des coopérations internationales, voire de la mutualisation des moyens et services supports, l'ENSAP de Lille souhaite ardemment que les membres de la ComUE Université Lille Nord de France puissent agir avec plus d'allant ; malgré sa bonne volonté, l'école constate néanmoins les réticences de certains interlocuteurs à ce qu'il en soit ainsi et cherche d'autres moyens de faire quelques progrès en ce sens, au sein d'un Institut régional de la création ou avec certaines écoles d'architecture déterminées à franchir ensemble un palier significatif en harmonisant les pratiques et en partageant procédures et activités.

École nationale supérieure  
d'architecture et de paysage de Lille  
Jean-Marc Zuretti, Directeur

{ap} Jean Marc Zuretti

ens{ap}<sup>Lille</sup>

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille a eu lieu du 7 au 8 janvier 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Paul Carrière, professeur émérite en aménagement de l'espace et urbanisme, université de Tours.

## Ont participé à l'évaluation :

- Jean Attali, professeur des ENSA, ENSA Paris-Malaquais
- Nada Chbat, professeur à l'Université Libanaise
- Maxime Durif, étudiant à l'ENSA Paris La Villette
- William Hayet, architecte, maître-assistant à l'ENSA de Lyon
- Joëlle Stoenesco, directrice générale des services à l'Institut d'études politiques de Toulouse

Bernard Laks, délégué scientifique, et Antoine Devoucoux du Buysson, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://qed.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://qed.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)