



**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. 2010. hceres-02026220

**HAL Id: hceres-02026220**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026220v1>**

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 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille – EnsapL



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

juillet 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Un potentiel de recherche limité	7
II – Des relations à approfondir entre recherche et formation	7
III – Des moyens à l'efficacité limitée par l'absence d'une stratégie de recherche explicite	8
La stratégie en matière de formation	9
I – Problématique de la formation en architecture	9
II – Existe-t-il une stratégie coordonnée de formation à l'EnsapL ?	9
III – Une stratégie de formation qui reste à expliciter	10
IV – Des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant d'une importance variable	11
Stratégie en matière de vie étudiante	13
Stratégie en matière de relations extérieures	15
I – Des relations inter-établissements récemment développées	15
II – Un ancrage territorial mal exploité, des relations avec les collectivités peu structurées	15
III – Une timidité surprenante des actions en direction des milieux socioprofessionnels	15
Stratégie en matière de relations internationales	17
La gouvernance et la gestion	19
I – Des instances qui fonctionnent au quotidien, sans pilotage stratégique	19
II – Un système d'information à consolider	21
III – Une gestion asservie des ressources humaines	21
IV – Des procédures budgétaires peu formalisées	22
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	23
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	25

Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation



Parmi les vingt écoles d'architecture existant en France, l'école nationale supérieure d'Architecture et de Paysage de Lille (EnsapL) est la seule située dans le nord du pays. Placée comme ses homologues sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, elle entretient des coopérations avec les universités lilloises et participe aujourd'hui au Pres régional, tout en pouvant envisager de développer des relations plus étroites avec les écoles d'architecture belges.

L'EnsapL conduit deux formations, chacune est sanctionnée par des diplômes d'État. 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). Elle est également habilitée, depuis 2004, à délivrer le diplôme de paysagiste DPLG. Elle abrite un laboratoire de recherche, auquel participent une quinzaine d'enseignants de l'école.

En 2007-2008, l'EnsapL comptait 700 étudiants en architecture et 70 en paysage (la première promotion de cette formation a été diplômée en 2009). Le personnel rémunéré sur budget État comprend 53 enseignants (49 ETP) et 27 latos (26 ETP). 28 ETP enseignants et 10 ETP latos sont employés sur le budget de fonctionnement de l'établissement, qui atteignait près de 2,35 millions d'euros en 2008. Le directeur, nommé par décret, met en œuvre la politique définie par le conseil d'administration (CA) et a autorité sur l'ensemble des services et du personnel. Il est entouré d'un directeur adjoint, d'un secrétaire général et d'un directeur des études.



# La stratégie en matière de recherche



## I – Un potentiel de recherche limité

Le potentiel de recherche de l'EnsapL repose sur le seul laboratoire Conception, Territoire, Histoire (Lacth). Celui-ci regroupe l'ensemble des enseignants qui exercent une activité de recherche, sachant qu'à ce jour, les enseignants sont tenus d'effectuer un service annuel de 320 heures de cours, leur temps disponible pour s'investir dans la recherche est limité.

Le Lacth est né en 2005 de la fusion de deux équipes créées en 1994, AVH (Architecture, Ville, Histoire) et CEC (Conception et Enseignement de la Conception). Il a fait l'objet, en 2008, d'une évaluation par le Braup/Dapa/MCC (bureau de la Recherche architecturale, urbaine et paysagère, direction de l'Architecture et du Patrimoine, ministère de la Culture et de la Communication). Cette évaluation a souligné la qualité scientifique des travaux du laboratoire.

Le Lacth comprend une quinzaine de chercheurs dont deux disposent d'une habilitation à diriger des recherches (HDR). Il accueille 6 doctorants, pour la plupart co-encadrés par un chercheur du Lacth et un universitaire extérieur. Deux membres du Lacth vont soutenir prochainement leur HDR. Un quart seulement des enseignants titulaires de l'Ensap de Lille mènent une activité de recherche au sein du Lacth. Les responsables du laboratoire font état de deux facteurs jouant au détriment de l'implication des enseignants dans le laboratoire : d'une part la politique de recrutement des maîtres assistants et des professeurs titulaires, qui s'opère sur une base nationale et ne privilégie pas nécessairement les candidats avec un profil de chercheur, d'autre part le taux de mobilité particulièrement élevé parmi les enseignants titulaires, lié à la proximité de la région parisienne.

Le Lacth publie une revue à parution annuelle (*les Cahiers thématiques*) à laquelle participent à la fois des chercheurs confirmés et des jeunes chercheurs. Il organise régulièrement des colloques qui touchent un public de chercheurs et de professionnels à l'échelle régionale et nationale.

Il a noué des collaborations de recherche avec deux laboratoires lillois : le Ceac (centre d'Étude des arts contemporains) à l'université Charles-de-Gaulle Lille 3 et le TVES (Territoire, Ville, Environnement et Société) à l'université Lille 1. Il entretient aussi des relations privilégiées avec le laboratoire de l'école d'architecture de Nantes et a mis en place des collaborations avec les universités de Gand et de Louvain-la-Neuve (Belgique).

Le Lacth entend se positionner comme un des acteurs de la recherche en sciences humaines et sociales à l'échelon régional. Il développe ses recherches autour de trois axes thématiques, conception, histoire et territoire, et revendique une spécificité fondée sur la transversalité disciplinaire entre le champ de l'aménagement de l'espace et du territoire, au sens large, et celui de la création artistique.

Cependant, l'articulation des différents axes de recherche au sein du laboratoire a été pointée comme insuffisante lors de l'évaluation de 2008. En réponse, le directeur du Lacth suscite des collaborations et des échanges entre les axes, notamment par la participation à des programmes de recherche nationaux qui permettent de croiser plusieurs approches au sein du laboratoire. Le Lacth est intéressé par le développement de problématiques transversales autour de la notion de métropole et de transfrontalier, le territoire pouvant servir de fil rouge à une diversité d'approches disciplinaires.

## II – Des relations à approfondir entre recherche et formation

Le conseil d'administration de l'EnsapL a adopté en 2006 son projet d'établissement, où il est notamment proposé "d'établir un cadre contractuel d'objectifs entre l'école et le Lacth de façon à placer le laboratoire au cœur de l'activité générale de l'école et à développer la recherche sur la matérialité et l'usage". La question des relations entre recherche et enseignement n'est pas véritablement traitée pour autant. Des liens entre recherche et enseignement sont certes assurés à l'intérieur du parcours étudiant, puisque le programme des études prévoit l'inscription de tous les étudiants du cycle master dans un séminaire de formation à la recherche. Cependant, malgré ce dispositif, seuls une quinzaine d'étudiants choisissent de présenter un mémoire avec mention recherche propre à faciliter leur poursuite en doctorat. Il faut souligner par ailleurs que la structure des enseignements en cycle master n'établit pas de liaisons privilégiées entre l'enseignement du "projet", qui est délivré à l'intérieur de quatre domaines d'étude (ou groupes de projet), et la formation à la recherche, qui est assurée dans le cadre des séminaires.

On ne constate pas non plus, à partir de la recherche, de dynamique particulière vers l'approfondissement de tel ou tel aspect de la pratique de projet abordé dans les domaines d'étude. L'Ensap de Lille n'a pas pris l'initiative d'organiser des formations spécialisées de niveau master en association avec des partenaires universitaires à l'instar de ce qu'on observe dans d'autres écoles d'architecture. Les groupes de projet ne s'imposent pas comme des lieux d'innovation et d'expérimentation susceptibles de stimuler la recherche et d'induire de nouveaux axes de réflexion.

### III – Des moyens à l'efficacité limitée par l'absence d'une stratégie de recherche explicite

Le ministère de la Culture et de la Communication verse au laboratoire une subvention annuelle de 23 000 euros, destinée à couvrir les frais courants (déplacements, colloques...) ; l'établissement prend par ailleurs en charge le financement de la publication des *Cahiers thématiques*. Le financement du fonctionnement du laboratoire est complété par les contrats de recherche. Le directeur du Lacth dispose désormais d'une délégation de signature concernant l'utilisation des fonds affectés au laboratoire.

Une secrétaire est affectée au Lacth par l'établissement et deux postes d'ingénieurs de recherche participent à la coordination du laboratoire. L'un de ces deux postes, actuellement vacant, devrait être plus particulièrement consacré à la réponse aux appels d'offre européens.

Le laboratoire dispose d'un espace de travail qu'il juge aujourd'hui insuffisant et il souhaiterait lui voir adjoindre un certain nombre de locaux (bureau de directeur, secrétariat, salle de réunion des chercheurs).

En définitive, les moyens dont disposent le Lacth ne peuvent pas être considérés comme vraiment insuffisants. En revanche, leur efficacité se heurte à deux ensembles de limites. La première est imputable à l'école. En effet, malgré la mise en place d'un conseil scientifique où les projets du Lacth sont exposés et discutés, l'établissement n'a pas défini à ce jour de véritable stratégie de recherche. Les objectifs sont encore trop flous dans ce domaine pour avoir motivé la mise en place d'outils d'évaluation et de suivi. La seconde limite renvoie à la gestion des emplois et au statut des enseignants :

- la mise au point d'une politique de recrutement des maîtres assistants et des professeurs qui s'harmonise avec les besoins de recrutement dans le domaine de la recherche et qui favorise l'arrivée d'enseignants susceptibles de s'installer durablement dans la région ;
- l'augmentation du temps dévolu à la recherche dans les écoles d'architecture à travers la création d'un statut d'enseignant-chercheur à l'instar des établissements universitaires, sachant que les décharges d'enseignement ne devraient pas jouer en défaveur des liens à créer ou à conforter entre la formation à la recherche et l'enseignement du projet.

# La stratégie en matière de formation

## I – Problématique de la formation en architecture

Les écoles d'architecture sont en concurrence non seulement entre elles en France, mais aussi face aux autres écoles européennes francophones (Belgique, Suisse romande), et leur réputation varie. Aussi les établissements cherchent-ils à élaborer des politiques de recrutement d'enseignants pour accompagner les "lignes" pédagogiques qu'ils se sont choisies. En fin de compte, même si le diplôme est unique (diplôme d'État d'architecte), la réputation d'une école détermine malgré tout la valeur attribuée au diplôme qu'elle délivre, et influe donc sur le niveau d'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

Cependant, la nature des jurys de recrutement des enseignants rend difficile la tenue d'une stratégie suivie en termes de ligne d'enseignement : ces jurys, composés annuellement par le ministère de tutelle, se tiennent à Paris et manifestent beaucoup d'indépendance dans le choix des nouveaux titulaires, en respectant peu les profils de postes définis par les établissements. Ces derniers ne reçoivent que rarement les enseignants titulaires qu'ils souhaitent. D'un autre point de vue, les décisions de ces jurys annuels font aussi "circuler de l'air frais" (en amenant des personnalités extérieures de bon niveau) et cassent les parrainages locaux. Il y a donc là à la fois un facteur de renouvellement du personnel enseignant et une difficulté stratégique pour les politiques de formation, difficulté à laquelle n'échappe pas l'EnsapL.

La structuration du corps enseignant des écoles d'architecture, à Lille et ailleurs, est marquée par la fin d'une génération : d'ici 2014, 50 % du personnel sera parti à la retraite. Il existe donc un grand facteur d'incertitude quant à la pérennité des lignes d'enseignement, pour autant qu'elles soient clairement énoncées.

L'organisation de la formation, dans toutes les écoles d'architecture françaises, se caractérise par un découpage en deux domaines sensiblement équivalents : celui des "matières", professées le plus souvent sous forme de cours magistraux, et celui du "projet", enseigné généralement dans des "ateliers" par des architectes dont la plupart exercent par ailleurs en tant que praticiens. Cet enseignement du projet - une variante de ce qu'on nomme ailleurs "travaux dirigés" - constitue bien la spécificité des écoles d'architecture. Il s'agit en fait de l'apprentissage du processus de matérialisation des intentions et des idées dans une forme construite. Cet apprentissage s'effectue par essais successifs tout au long des dix semestres de la scolarité, dans une confrontation entre étudiant et enseignant. En général, un atelier travaille sur un sujet d'étude unique pendant un semestre, chaque étudiant (ou groupe d'étudiants) développant son projet (maquettes, dessins, perspectives, textes) en vue d'un rendu final. L'éventail des sujets d'étude est extrêmement ouvert, puisqu'il peut aller du "territoire" à l'"échelle 1".

Au cours des dix semestres d'étude, l'étudiant acquiert une compétence dans le processus de fabrication du projet, appelée la "projetation", compétence qu'il pourra exercer ensuite dans diverses situations professionnelles : en nom propre, dans une agence d'architecture, chez un maître d'ouvrage public ou privé, etc.

## II – Existe-t-il une stratégie coordonnée de formation à l'EnsapL ?

À ces deux domaines, enseignés au long de chaque semestre, sont superposées des modalités pédagogiques variées : stages (stage "ouvrier" de première année, stage "licence" en agence, stage "master" en agence ou organisme public), séminaires d'initiation à la recherche pour tous les élèves, "semaines intensives", voyages d'études, enfin le projet de fin d'études (PFE) sur un semestre qui implique des modalités de travail et d'encadrement spécifiques. Elles sont complétées en fin de cycles par une partie dite "recherche" (pouvant mener au doctorat en architecture) et une année de professionnalisation dite HMONP.

L'EnsapL assume dans sa totalité ce cursus complexe et dense. En complément, l'établissement met en œuvre un enseignement spécifique de la construction et de ses matériaux, avec son atelier de travaux dirigés nommé "échelle 1", atelier très remarquable sur un plan pédagogique, qui présente quelques similitudes avec celui implanté près de Grenoble, les "grands Ateliers de L'Isle d'Abeau".

Cependant l'EnsapL se distingue essentiellement par son double cursus architecture/paysage, qui ne trouve d'équivalent qu'à l'Ensap de Bordeaux. Elle délivre depuis trois ans un diplôme de paysagiste d'État. Face à l'étendue de son domaine (de la botanique à la géographie) l'enseignement du paysage à l'école est lui aussi revendiqué comme généraliste. Une complémentarité est recherchée entre les deux cursus dans les cours et les séminaires de recherche, communs aux deux disciplines. Mais les enseignements de projet, c'est-à-dire les ateliers, sont totalement séparés. Une difficulté est parfois évoquée entre les enseignants du projet architectural qui travailleraient "en chambre", alors que ceux du paysage seraient plus "ouverts". Le problème de fond réside plutôt dans le recrutement des étudiants : ceux de la formation en paysage intègrent l'école à bac+2, souvent après un BTS, et présentent un décalage, dans la pratique de la "projetation", avec les élèves de la formation en architecture.

Comment l'EnsapL définit-elle la séquence d'enseignement du projet d'architecture ? En licence, les étudiants n'ont pas de possibilité de choix. Les deux premiers semestres sont propédeutiques, ils proposent une initiation à l'architecture par des exercices gradués. Les projets des 4 semestres suivants suivent des thèmes donnés. Il y a ensuite, en master, un abandon de la progressivité, les élèves doivent s'affilier pour au moins trois semestres à l'un des quatre groupes d'enseignement thématiques (nommés "groupes d'études"), donnée très spécifique à l'école. Les étudiants optent en début de master pour leur groupe, lors d'une séance collective au cours de laquelle les thématiques sont présentées par les enseignants. Le choix est rendu difficile par le flou des énoncés. En effet, les groupes ne se définissent pas tant par leur "contenu" que par leur supposée "posture" d'enseignement. Il est difficile, pour les élèves, de décrypter des déclarations d'intention relativement obscures de telle sorte que les groupes se distinguent surtout par la personnalité et l'attractivité de leurs principaux enseignants. En fait, ces quatre groupes sont assez équivalents dans leurs ambitions, à la fois pratiques et théoriques. Ils se concurrencent par l'étendue de leurs préoccupations, du territoire à l'échelle 1, et par la qualité des personnalités qui les animent. En master, si l'école ne tire pas complètement parti de la semestrialisation, elle propose en revanche, du fait de cette émulation, un dispositif d'enseignement du projet de bon niveau.

La semestrialisation est effective en licence, alors que les enseignants de projet en master maintiennent dans les faits une quasi-annualisation : chaque "groupe d'étude" recrute ses participants pour quatre semestres, ce qui limite la mobilité des élèves, qui semblent subir leur parcours plutôt que le créer. De ce point de vue, la mise en place du LMD, et notamment de la semestrialisation, n'est pas suffisamment achevée.

L'évaluation des enseignements par les élèves a été mise en œuvre pour la première fois durant l'année 2008-2009. On y lit une vision globale plutôt positive des enseignements, on signale des difficultés propres aux étudiants de master et une remise en question générale de l'organisation, tant de l'école (mauvaise circulation de l'information) que des enseignements (emploi du temps difficile, manque de cohérence). On constate aussi que, plus les étudiants progressent dans leur cursus, plus les cours les intéressent mais moins ils sont assidus.

### III – Une stratégie de formation qui reste à expliciter

La question de la dominante de l'école, de la position de sa ligne d'enseignement, est importante, car de sa clarification dépendra son attractivité. Pour répondre à la question précédente, il apparaît que la stratégie de formation de l'EnsapL n'est pas clairement formulée. Cette formulation bute sur au moins quatre problèmes.

- Premier problème : la double ligne. École d'architecture, de paysage ou des deux ? Dans l'état actuel, vus la création récente de la filière paysage et l'écart entre les deux disciplines, ce doublement n'est pas encore perçu comme étant à l'origine d'une synergie.
- Deuxième problème : apprentissage de la "projetation" ou du "métier" ? Tout en maintenant une distance significative avec les instances professionnelles, l'école met en avant une ligne généraliste, pour indiquer sa volonté de former des professionnels compétents. Mais l'enseignement est bien plus axé sur la notion de créativité (la "projetation") que sur l'apprentissage du métier.
- Troisième problème : l'étendue des champs d'enseignement. L'enseignement de la "projetation" architecturale s'applique indifféremment de la grande échelle à l'échelle 1... ce qui est vaste. Le champ d'enseignement de la filière "paysage" apparaît lui aussi extrêmement étendu, puisqu'il va de la botanique à l'espace public. Ces lignes pourraient par exemple converger vers la notion de "territoire", commune aux deux enseignements.
- Quatrième problème : l'intégration dans la région. En dépit de la qualité de sa formation, l'EnsapL est trop modeste par rapport à la valeur des métiers auxquels elle prépare. Son autorité est insuffisante, face à l'opinion (promouvoir ses architectes) et à la concurrence des autres écoles. Elle n'a pas développé de relations fortes avec

les établissements proches (Belgique, Royaume-Uni...). Or, le territoire d'ancienne tradition industrielle constitue un champ fertile pour les expérimentations architecturales (les réhabilitations de bâtiments industriels) et urbaines (les friches, la densité). Il exprime un besoin fort d'interventions d'architectes, alors que l'école en diplômé moins de 90 par an.

En fin de compte, l'EnsapL apparaît comme une école écartelée entre plusieurs forces antagonistes. Implantée au centre d'un territoire spécifique sur le plan géographique, urbain, humain, présentant bien des similitudes avec celui de ses voisins du Benelux ou d'Allemagne (la friche, la brique, le canal, etc.), elle a semble-t-il le choix entre s'agrandir ou resserrer l'éventail de ses ambitions.

#### IV – Des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant d'une importance variable

Pour son recrutement, l'école participe aux salons d'orientation locaux et, sur demande, aux journées d'orientation des établissements. Elle organise des journées portes ouvertes. Elle recrute ses étudiants sur dossier puis entretiens, en faisant attention cependant à ne pas multiplier les frais pour les candidats.

Elle a mis en place des "dispositifs d'alerte" pour repérer les étudiants en difficulté en milieu de première année, mais il semble que l'objectif de ces alertes soit plutôt la réorientation que le soutien. Le seul tutorat mis en place pour les premières années est à l'initiative d'un enseignant et concerne le soutien au dessin. L'école reconnaît financièrement ce travail mais ne met rien de plus en place.

L'aide à l'insertion dans la vie professionnelle n'est pas prise en charge par l'école. Il est attendu des élèves qu'ils fassent leurs preuves et se constituent un réseau pendant leurs trois stages obligatoires et éventuellement leur emploi d'HMONP. L'école diffuse les offres d'emploi qui lui sont transmises.



# Stratégie en matière de vie étudiante



Dans leur majorité les élèves ne semblent pas être acteurs de la vie de l'établissement. Seul un petit groupe d'entre eux, rassemblé dans les associations et instances de l'école, fédère les autres autour de leurs actions. Il n'existe guère de pilotage de la vie étudiante autre que celui imposé par les textes officiels ou proposé par les huit associations étudiantes que l'école compte. Il est à ce sujet significatif que les étudiants, même élus, n'aient pas participé à l'auto-évaluation de l'établissement.

Les textes officiels permettent une participation des élèves au conseil d'administration (CA) et au conseil de la vie étudiante (CVE) mais non à la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR). L'école ne donne pas accès aux étudiants aux commissions de la CPR, qui constituent pourtant le véritable lieu de réflexion et d'élaboration des décisions. Par ailleurs, la seule liste qui s'est présentée lors des élections au CA a peine pour se faire connaître des autres étudiants. Pour ce qui concerne le CVE, son fonctionnement actuel pose des problèmes qui seront soulignés dans la partie consacrée à la gouvernance.

Le seul appel général aux étudiants a lieu lors des évaluations de fin de semestre (rendues obligatoires dans les textes officiels).

Les élèves intégrés aux associations font beaucoup pour l'animation de l'établissement. Ces associations vont de la coopérative de matériel au BDE, de l'association des anciens étudiants à des associations sportives ou culturelles. L'école ne leur fournit qu'un local commun. Bien que ne contribuant pas à leur financement, elle semble se reposer sur elles, tant pour créer l'esprit de corps de l'école que pour assurer la restauration des élèves, et dans un futur proche pour assurer l'organisation des voyages pédagogiques (confié au BDE avec pour seule contrepartie le droit d'organiser ses propres voyages).

L'accès à l'information des étudiants s'effectue principalement via le site web de l'école. L'école y met à disposition certaines informations (administratives, comptes rendus de CA et de CPR), sans toutefois en assurer la promotion auprès des étudiants. Le site doit permettre, dans sa nouvelle version, les inscriptions pédagogiques.

L'école organise quelques manifestations culturelles (cycle de conférences, rares expositions de travaux d'étudiants) auxquelles les élèves participent d'une façon variable : beaucoup selon eux, peu selon l'administration. Elle entretient quelques partenariats avec le centre culturel de Villeneuve d'Ascq La Rose des vents et les universités voisines. À part cela, l'établissement semble s'impliquer peu dans la vie culturelle proposée aux étudiants. Les relations de l'école avec le Crous existent comme dans la majorité des établissements pour le logement, les bourses, et par la collaboration avec l'administration de l'assistante sociale du Crous. Les étudiants ne semblent cependant pas profiter du reste de l'offre du Crous, tant culturelle que sportive ou médicale.

En matière de politique d'emploi étudiant, l'école cherche à recruter le plus possible d'élèves aussi bien aux postes de moniteurs (informatique, bibliothèque) que pour des vacances pendant les inscriptions... Les étudiants sont conscients de cet effort et de la volonté de l'établissement de privilégier pour ces postes ceux ayant les plus grands besoins financiers. De même, une attention particulière est portée aux doctorants pour leur permettre d'assurer des cours et être rémunérés en retour.

Il faut enfin signaler l'effort matériel fait par l'établissement relativement aux locaux et aux espaces de travail : construction d'un nouveau bâtiment, amélioration de la salle informatique, mise à disposition des ateliers 24h/24h et 7j/7j. Les élèves se réjouissent de ces améliorations, qu'ils semblent avoir longtemps réclamées.

En définitive, il existe à l'EnsapL une vie étudiante qui contente les principaux intéressés et qui est surtout due à certains d'entre eux regroupés en associations ou représentants dans les instances. L'école s'appuie sur les élèves plus qu'elle ne les soutient au-delà de ses obligations pédagogiques.



# Stratégie en matière de relations extérieures



## I – Des relations inter-établissements récemment développées

L'EnsapL est membre associé du Pres "université Lille Nord de France". Elle participe aux réunions qui concernent les formations et la recherche. Pour l'instant, le Pres lui permet surtout d'accéder aux écoles doctorales (ED) régionales, en particulier l'ED SHS (Lille 3) et, prochainement, l'ED sciences économiques et sociales, aménagement et management (Lille 1). En effet, les doctorants de l'école sont inscrits en thèse sous la direction d'enseignants-chercheurs de Lille 3 et Lille 1, ou encore de Paris 1. Selon les deux directeurs d'école doctorale rencontrés, l'intérêt pour l'EnsapL d'avoir accès aux ED est avéré, mais sa place reste limitée compte tenu des faibles effectifs de doctorants. À travers les ED régionales, l'EnsapL bénéficie également d'un projet qui se met en place à l'échelle régionale pour mesurer et améliorer l'insertion professionnelle des docteurs.

## II – Un ancrage territorial mal exploité, des relations avec les collectivités peu structurées

La localisation spécifique de l'EnsapL, dans une zone frontalière, ne se traduit ni dans la provenance ou la mobilité des étudiants inscrits, ni dans les coopérations en matière d'enseignement, plutôt régionales avec les universités lilloises. Son ancrage territorial s'organise aujourd'hui autour de partenariats ponctuels, nombreux dans la région, aux différentes échelles du projet, des "auto-commandes" à l'initiative des enseignants, toujours jugées pertinentes par les élus des collectivités concernées et les autres partenaires, comme les agences d'urbanisme.

On ressent toutefois le besoin d'une approche plus globale, systématique et partagée entre enseignants et direction, entre CPR et CA, pour renforcer ce type de démarche. L'objectif est de pérenniser les échanges avec la maîtrise d'ouvrage urbaine, d'ouvrir davantage l'école aux acteurs du territoire et à leurs préoccupations, notamment celles liées au Grenelle de l'environnement, et de valoriser le travail mené en interne auprès des élus locaux. À cette fin, un partenariat sous forme de contrat pluriannuel est proposé comme une piste, qu'il s'agisse de traiter de contenu pédagogique (ateliers ouverts, en lien avec les projets des collectivités) ou d'accueil de stagiaires dans les collectivités.

Pour les différentes parties prenantes, une ouverture plus grande de l'école vers le territoire, complétant celle plus rodée vers les débouchés "classiques" (la maîtrise d'œuvre), devrait constituer une priorité pour l'établissement, tout en préservant indépendance de ton et créativité. Cette ouverture est d'autant plus opportune que les élus locaux ont pris conscience de la nécessité d'une exigence architecturale et urbaine avec la dynamique induite par le centre commercial Euralille.

Malheureusement, on le verra dans la partie gouvernance, le rôle et le mode de fonctionnement actuels du CA de l'EnsapL constituent un frein à une présence effective et plus régulière des personnalités extérieures.

## III – Une timidité surprenante des actions en direction des milieux socioprofessionnels

L'implication de l'EnsapL dans le pôle textile Clubtex est intéressante, car elle illustre sa capacité à s'intéresser au monde de l'entreprise. Toutefois, l'école est encore culturellement réticente à le côtoyer, y compris en direction des entreprises de maîtrise d'œuvre.

Qu'il s'agisse des relations avec les collectivités ou les milieux socio-économiques, il manque un lieu collégial pour évoquer les objectifs en matière de partenariats en lien avec la pédagogie.

L'ambition d'ouvrir davantage l'EnsapL vers les employeurs s'accompagne de la nécessité de mesurer l'insertion professionnelle des diplômés et d'utiliser cette connaissance pour faire évoluer les formations que l'école propose. L'observatoire professionnel créé au printemps 2008 par l'établissement ne porte aujourd'hui que sur les promotions 2004-2005. Il se place dans la démarche de l'enquête DESC (diplômes d'enseignement supérieur culture) lancée par la tutelle au début de l'année 2009. Le caractère récent de cette création ne permet pas de disposer aujourd'hui de suffisamment de recul pour enrichir une stratégie ; la question d'un partenariat avec l'observatoire d'insertion professionnelle de l'université Lille 1 mériterait néanmoins d'être posée.



# Stratégie en matière de relations internationales



L'établissement est doté d'un service de relations internationales (RI) constitué par :

- une commission relations internationales constituée par trois enseignants, dont la mission est d'être un lieu de débat à propos de l'évolution de l'école sur le plan international et un relais d'information des enseignants sur des possibilités de coopération ;
- un responsable des relations internationales, qui réalise la mise en œuvre et le suivi des actions relatives à la coopération européenne et internationale.

Le service RI promeut avec dynamisme les programmes Erasmus au sein de l'établissement pour les étudiants sortants (autour de 40 élèves au niveau M1, quelques-uns seulement au niveau M2) et accueille les étudiants étrangers. Des accords ont été mis en place avec une vingtaine d'universités partenaires en Europe et quelques mobilités ont été organisées au Brésil, au Canada et aux États-Unis. Jusqu'à présent ces programmes ont été utilisés uniquement par les étudiants en architecture.

Depuis 2005, la mobilité entrante a progressivement diminué, ce qui montre un problème à la fois de visibilité et d'attractivité. Ainsi, il n'existe pas de catalogue mis à jour régulièrement ni, surtout, de liste de cours en anglais. Il manque probablement aussi une offre de formation spécialisée permettant de se distinguer d'autres écoles.

Entre 2003 et 2006, l'EnsapL a contribué aussi au réseau *Meta-University*, visant à la création d'un master européen en "architecture post-industrielle", mais cette participation n'a pas connu de suite.

En matière de recherche, le choix a été de donner une priorité géographique au nord de l'Europe (Belgique, Suède...). L'implantation dans une région frontalière est à juste titre prise en compte pour développer des échanges transfrontaliers, mais ceux-ci semblent en réalité assez faibles et peu institutionnalisés. Aucune démarche n'a été lancée par le Lacth pour obtenir des financements européens ou pour envisager des échanges internationaux (directeurs d'études invités, équipes internationales, circulation de chercheurs, etc.). Concernant les doctorants, les relations internationales, quand elles existent, sont gérées par les universités de Lille 1 et Lille 3.

En définitive, l'EnsapL apparaît fragilisée par une quasi-absence de relations internationales structurées, en formation comme en recherche. Il est nécessaire d'engager au plus vite une réflexion concertée au sein des instances de l'établissement (CA, CPR, commission RI...) pour qu'une stratégie en matière de relations internationales soit définie. Une piste à suivre pour développer de véritables échanges au niveau européen consisterait à investir dans des domaines forts de l'école et non suivis par d'autres établissements de formation à l'architecture ou au paysage. L'étude du paysage des friches urbaines et des zones industrielles désaffectées, qui n'est pas présent avec la même densité dans d'autres régions, pourrait constituer un sujet à mettre en avant comme spécificité de l'EnsapL.



# La gouvernance et la gestion



## I – Des instances qui fonctionnent au quotidien, sans pilotage stratégique

L'équipe de direction est composée d'un directeur nommé en 2006, d'un directeur adjoint chargé des relations extérieures et d'un directeur des études. Ce trio est assisté d'un secrétaire général. Ces personnes ont un profil d'administrateur : aucun d'entre eux n'a auparavant occupé un poste d'enseignant, comme c'est parfois le cas dans les écoles d'architecture. Cette équipe est arrivée il y a relativement peu à l'EnsapL. Par contraste, certains enseignants exercent dans l'école depuis une trentaine d'années.

Pour son fonctionnement, et plus encore pour son développement, l'EnsapL est contrainte par sa tutelle, le ministère de la Culture et de la Communication. Les attentes et les normes évoluent au cours du temps, mais pas nécessairement dans le sens d'une responsabilité accrue de l'établissement. Ainsi les missions des écoles d'architecture sont-elles aujourd'hui resserrées sur la formation professionnelle et le développement de la recherche, alors qu'auparavant elles comprenaient notamment la sensibilisation à l'architecture. De même le statut d'EPSCP était-il promis aux écoles d'architecture dès les années 2000. L'école l'espère désormais pour 2014. Surtout, la direction de l'école semble en butte à la vision et à l'expérience pédagogique des enseignants. Les nécessités d'une adaptation véritable de la pédagogie à la réforme LMD, la question de l'insertion professionnelle ou la participation au Pres n'émergent pas comme des enjeux partagés entre la direction et la communauté enseignante. Le fonctionnement des instances en témoigne.

Le conseil d'administration (CA) est composé de représentants élus des enseignants et des étudiants et de personnalités extérieures nommées par le ministre. Lors du dernier renouvellement, dans la mesure où l'école souhaite développer ses relations avec les maîtres d'ouvrage, elle a proposé au ministère des personnalités qu'elle jugeait à ce point de vue pertinentes. En réponse, la tutelle demande à l'école de revoir ses propositions, pour incorporer plus de représentants de la maîtrise d'œuvre. Il y a clairement manque de définition par l'école de ses priorités stratégiques et manque de partage avec la tutelle.

Le président du CA est élu par les membres de celui-ci et nommé par le ministre de la Culture. En 30 ans, un seul président s'est trouvé être extérieur à l'établissement, alors qu'une personnalité extérieure serait susceptible de faire bénéficier le conseil de sa propre expérience, tout en respectant les spécificités de la structure. Le président du CA arrête avec le directeur l'ordre du jour de chaque réunion, qui a lieu en moyenne une fois par mois, hors vacances d'été. Chaque CA dure environ 4 heures, les sujets abordés sont très nombreux, ils ne relèvent pas toujours du rôle stratégique d'un CA, ce qui rend les débats parfois hermétiques pour les membres extérieurs. Ces deux dernières années, la participation de cette catégorie de membres s'est située, en moyenne, entre un tiers et la moitié. Pour des questions de quorum, le président du CA a souhaité abolir la distinction entre CA restreint aux membres de l'école et CA plénier. Cette mesure est-elle appropriée pour favoriser une plus grande assiduité des personnalités extérieures ?

Les membres élus du CA confirment qu'aucun litige majeur n'entrave la bonne marche du conseil. Ils ont bien précisé que le CA n'était "pas une chambre d'enregistrement" mais n'ont pu citer qu'un seul exemple de rejet de proposition de la direction. Cette absence d'aspérités peut surprendre : ni les procès-verbaux des réunions du CA ni les entretiens lors de la visite d'évaluation ne laissent l'impression que le CA constitue le lieu où se débat et s'élabore la stratégie de l'établissement.

Pour leur part, les membres extérieurs trouvent que les séances du CA laissent, malgré des longueurs, place à des débats. Ainsi le projet présenté par l'école de développer une spécialisation maîtrise d'ouvrage urbaine a-t-il suscité une réaction d'un membre, directeur d'une société d'économie mixte. Celui-ci a pris l'initiative de former un groupe de travail avec d'autres maîtres d'ouvrage d'où il est ressorti l'idée que cette formation serait plus facilement montée en partenariat avec l'université Lille 1. Le CA de l'école a pris acte de cette orientation. La coopération entre les deux établissements en sortira renforcée.

La commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) est une instance composée du directeur de l'école et, en application des textes, de 10 à 20 enseignants ou chercheurs. En 2009, celle de l'EnsapL compte 19 enseignants. Les textes ne prévoient pas que le directeur des études soit membre de droit de la CPR, alors que son domaine de travail correspond très exactement à celui de la commission.

La CPR est actuellement présidée par un professeur en architecture, assisté d'un vice-président professeur en paysage. Cette répartition marque le souhait de donner une place importante à la formation paysage au sein de cette CPR unique. Faire relever les deux formations d'une même CPR permet de conduire celles-ci d'une façon coordonnée, favorise les mutualisations, facilite également les échanges d'expérience dans un sens ou dans l'autre. Mais cette collégialité a ses limites : pour régler les nombreux problèmes liés à la mise en place de la formation en paysage, l'équipe pédagogique a créé des réunions de coordination, parallèles à la CPR, et qui restent officieuses.

Les membres de la CPR sont désignés par le CA, sur la base d'une déclaration de candidature. Ils peuvent être choisis *intuitu personae*, et non pas parce qu'ils auraient une responsabilité pédagogique. Fait singulier, le CA de l'école renouvelle la CPR chaque année. Or la rotation est importante : en 2009, sur un total de 19, seuls 9 membres de la CPR étaient déjà membres l'année précédente. La même année, le CA a décidé d'intégrer à la CPR les trois nouveaux enseignants de l'école plutôt que de reconduire certains enseignants déjà membres (même si non candidats), le temps que les nouveaux venus prennent leurs marques. Une possibilité consisterait à limiter le nombre de participants à une quinzaine ; les textes prévoient en effet un nombre minimum de 10 membres.

Selon les textes, la CPR "prépare les décisions du conseil d'administration en matière pédagogique et donne son avis sur toute question pouvant avoir une incidence en matière de recherche". Pour être plus efficace, la CPR de l'EnsapL s'est structurée en commissions. Deux types de commissions cohabitent : celles qui préparent la mise en œuvre des formations (relations internationales, relation pédagogie-recherche, etc.) ; celles issues du repérage d'un "problème" (analyse du rapport d'évaluation de l'enseignement du projet, mise en place de la HMONP, etc.). Ces commissions sont composées de membres de la CPR, mais peuvent, selon les cas, être élargies à d'autres enseignants de l'école.

Du fait de son rôle de préparation des décisions du CA, la CPR ne se cantonne pas au domaine pédagogique *stricto sensu*. Elle aborde de nombreux domaines connectés à la formation, par exemple les moyens à affecter à la pédagogie : elle propose ainsi au CA les profils des postes d'enseignants mis au concours. Compte tenu des difficultés d'obtenir une participation régulière des membres extérieurs du CA et du mode de désignation des membres de la CPR, on peut douter de la capacité d'arbitrage du CA sur les profils à privilégier pour le développement de l'école sans tomber dans le risque de reproduction du corps enseignant.

Le rôle d'aide à la décision du CA, assuré par la CPR en matière de pédagogie et de recherche, mériterait donc d'être affiné ou reprécisé. La CPR pourrait se recentrer sur la préparation de la mise en œuvre de la politique pédagogique. Elle pourrait jouer un rôle plus important dans l'association de l'ensemble des enseignants aux formations de l'école, et ce de deux manières : d'une part en approfondissant le système des commissions, d'autre part en créant une interface avec la totalité des enseignants. Sur le premier point, la réunion de coordination entre enseignants en paysage pourrait constituer une commission reconnue de la CPR. Sur le deuxième, le fait que l'ensemble des enseignants soient réunis uniquement à la rentrée et à la fin de chaque année semble insuffisant pour régler la totalité des problèmes pédagogiques. Une relation plus forte entre la CPR et l'ensemble des enseignants permettrait un renouvellement plus facile de cette instance et une conduite plus aisée des formations. Dans le cadre de ce recentrage, il manquerait alors clairement une instance de proposition stratégique intermédiaire, chargée de préparer les décisions du CA.

Le conseil de la vie étudiante (CVE), a pour finalité, selon les textes, de "faciliter la participation des étudiants au projet de l'établissement". Il est composé officiellement de deux représentants étudiants par année, avec chacun un suppléant, des étudiants élus au CA, du directeur, du président du CA, du président et du vice-président de la CPR, de deux enseignants et d'un représentant de l'administration. Les étudiants actuels sont auto-désignés et ne disposent donc pas de légitimité pour représenter leurs camarades. Dans les faits, peu de membres de la CPR, du CA ou d'enseignants participent au CVE. Le directeur rédige seul les comptes rendus et transmet les informations et recommandations des étudiants aux autres instances.

Le conseil scientifique (CS) est une instance mise en place volontairement par l'école, dans la perspective du passage éventuel au statut d'EPSCP. Il est présidé par la directrice de l'ED SHS de l'université Lille 3. Ce conseil se réunit une fois par an et se présente comme un lieu de réflexion et de débat. Le CS n'a pas pour mission de définir ou d'évaluer la politique scientifique de l'école, et donc encore moins de formuler des propositions au CA concernant la réorientation stratégique des travaux de recherche de l'établissement. La stratégie reste définie très largement au niveau du laboratoire interne à l'école. En revanche, la participation d'universitaires produit un effet d'apprentissage pour l'école. La possibilité désormais ouverte de doctorat en architecture a conduit les écoles doctorales à réfléchir avec l'EnsapL sur les conditions d'accès au doctorat. La formation à la recherche pour tous les étudiants du cycle master s'est renforcée pour ceux envisageant de poursuivre en doctorat.

Une analyse de la gouvernance de l'école doit porter non seulement sur les instances, leurs fonctionnement et prérogatives, mais aussi sur le projet d'établissement. Le document d'auto-évaluation présente un projet d'établissement 2008-2012 adopté par le CA en mai 2006. À la lecture, ce projet apparaît générique. Les objectifs ne sont pas hiérarchisés, ni déclinés dans des fiches-actions. De plus, les moyens à réunir pour mettre en œuvre ce plan sont considérés comme un objectif à part entière. Enfin, ce projet d'établissement est ignoré du personnel administratif. Il n'est pas mis en œuvre. Le président du CA, élu après l'adoption du projet, ne s'estime pas lié par celui-ci et affirme que le CA n'a pas à en examiner l'application.

En conclusion, l'EnsapL est gérée et fonctionne au quotidien. Mais son développement, sur le plan tant pédagogique qu'institutionnel, nécessite une réflexion partagée entre les acteurs de l'école, concertée avec les élèves et l'extérieur. Il conviendrait de développer des relations plus étroites entre l'équipe de direction et administrative et les équipes enseignantes. On constate aussi une coupure de l'établissement vis-à-vis du monde professionnel. Ainsi l'école n'a-t-elle pas instauré de capitalisation des contacts avec les employeurs consécutivement aux stages. De même, le rôle des vacataires et des enseignants associés dans le guidage des élèves n'est pas spécifié. Il est urgent que l'établissement procède à une évaluation à mi-parcours de son projet 2008-2012. La relance du projet pourrait s'effectuer de façon beaucoup plus participative qu'en 2006.

## II – Un système d'information à consolider

L'EnsapL utilise un certain nombre d'applications informatiques afin de gérer ses activités : comptabilité, paye, gestion des étudiants, documentation. Ces applications, souvent spécifiques aux écoles d'architecture, ont été développées progressivement et indépendamment les unes des autres. Elles ne communiquent pas entre elles. Il n'existe pas, même au stade de projet, de système d'information capable de fournir des données fiables, en vue de nourrir une réflexion stratégique. Une attention toute particulière a été récemment portée à l'amélioration des infrastructures : accès à Renater en fibre optique par l'intermédiaire de Lille 1, développement du réseau interne, projet de rationalisation et de diminution du nombre des serveurs.

Depuis deux ans, on note une réelle volonté de répondre prioritairement aux besoins des étudiants : mise à disposition de 50 Apple I Mac en libre service, ouverture d'une permanence tenue par des moniteurs, généralisation et rationalisation des adresses de courrier électronique. Les étudiants ne disposent pas d'un environnement numérique de travail, mais les responsables souhaitent mettre à profit la récente adhésion de l'école au Pres régional pour intégrer ultérieurement l'université numérique en région, sans toutefois avoir une idée bien précise des étapes nécessaires. L'école semble plutôt miser, à l'heure actuelle, sur le développement de l'extranet déjà existant, par l'intermédiaire duquel les étudiants peuvent dès à présent accéder à des cours mis en ligne par leurs enseignants, consulter les emplois du temps et adhérer à des listes de diffusion.

## III – Une gestion asservie des ressources humaines

Les effectifs de l'école se répartissent comme suit :

	BUDGET ENSAPL		BUDGET ÉTAT		TOTAL	
	ETPT	Pers. physiques	ETPT	Pers. physiques	ETPT	Pers. physiques
Enseignants	28	103	49	53	77	156
latos	10	88	26	27	36	115
<i>Totaux</i>	<i>38</i>	<i>191</i>	<i>75</i>	<i>80</i>	<i>113</i>	<i>271</i>

On remarquera que, s'agissant du personnel latos rémunéré sur le budget de l'école, on dénombre plus de huit salariés pour un poste. Cette situation, qui s'explique en partie par les effets des emplois aidés, souvent à temps partiel, peut avoir un impact sur la continuité et la qualité du service.

Le renouvellement du personnel de l'école, actuel ou futur, est important, qu'il soit dû à des départs volontaires, des mutations ou des départs à la retraite. Entre 2006 et 2008, un tiers de l'équipe administrative a été renouvelée et d'ici 2014, 50% du corps enseignant fera valoir ses droits à la retraite. Pour l'équipe administrative, les départs ont été mis à profit pour procéder à quelques réorganisations, mais aucune réflexion stratégique d'ensemble ne semble avoir été menée. En ce qui concerne les postes d'enseignants, compte tenu de la répartition des rôles entre la tutelle et l'école, celle-ci ne dispose que de très faibles marges de manœuvre pour pouvoir mener une politique de ressources humaines.

De l'analyse des comptes rendus des comités techniques paritaires (CTP) de l'année civile 2008, il ressort que la question de la clarification de l'organigramme fonctionnel de l'établissement constitue un problème : on la retrouve dans plusieurs procès-verbaux, toujours renvoyée à une date ultérieure. Les fiches de poste ne sont rédigées qu'au coup par coup, en particulier lors de procédures de recrutement. Compte tenu des effectifs de l'établissement, on est surpris que l'ensemble des fiches de poste ne soit pas encore disponible. Les entretiens annuels d'évaluation se déroulent, en partie, sans les fiches de poste correspondantes.

L'établissement ne soumet pas de bilan social à son CTP, bien qu'un exposé faisant le point sur les effectifs, les mutations et les avancements soit présenté devant le comité. Enfin, l'équipe de direction a su aborder, avec succès semble-t-il, deux questions importantes pour la vie de l'établissement : la réorganisation du régime des congés du personnel administratif et la clarification des obligations de service des enseignants (320 heures d'enseignement par année universitaire).

Le départ prévisible de la moitié du corps enseignant d'ici 2014 pourrait être saisi comme une occasion de repenser les enseignements dans une vision plus moderne des connaissances à acquérir. Par exemple, l'importance du Grenelle de l'environnement ne semble pas avoir été prise en compte pour le moment. Un recadrage éventuel des enseignements influera directement sur le choix des enseignants à recruter. Il est donc indispensable de se positionner aujourd'hui.

#### IV – Des procédures budgétaires peu formalisées

La procédure d'élaboration budgétaire n'a pas fait l'objet, à ce jour, d'une formalisation spécifique. Bien que cette question ait été envisagée dans le projet d'établissement, il n'existe ni lettre de cadrage ni groupe de travail *ad hoc*. Le budget s'élabore via un dialogue informel entre l'équipe de direction et les responsables de la documentation et de l'informatique ; les crédits de recherche sont "fléchés" par la tutelle. Tous les autres grands postes de dépense sont directement évalués et pris en charge par l'équipe de direction.

La procédure d'exécution du budget est, pour l'essentiel, concentrée au niveau du secrétariat général. Des délégations de signature ont été mises en place au profit des responsables du laboratoire de recherche, de l'informatique, mais aussi de la documentation, facilitant ainsi le fonctionnement des services tout en les responsabilisant. Aucune procédure d'exécution budgétaire n'a cependant fait l'objet d'une formalisation écrite.

La situation financière de l'établissement, qui a été étudiée pour la période allant de l'exercice 2005 à l'exercice 2008, est satisfaisante. Toutefois, en matière de prévision budgétaire, on remarquera, pour l'exercice 2008, dans la section de fonctionnement, un écart de l'ordre de 15 % entre le budget primitif et les résultats inscrits au compte financier ; ce ratio aurait pu être meilleur, compte tenu des montants inscrits au budget. Dans la section des investissements, on constate que, en moyenne sur les quatre années étudiées, le taux d'exécution (budget primitif et décisions modificatives comprises), qui s'élève à 38 %, est anormalement faible ; la qualité de la prévision budgétaire en souffre.

Hormis pour l'exercice 2005, qui a été déficitaire, l'établissement présente des comptes d'exploitation positifs et dégage, y compris en 2005, une bonne capacité d'autofinancement. À la clôture de l'exercice 2008, l'établissement comptabilise 1 000 000 € de comptes de trésorerie, alors que le besoin en fonds de roulement s'élevait, pour la même période, à 73 000 €. L'école semble avoir pris conscience de cette anomalie : selon les informations fournies, une utilisation du fonds de roulement de l'ordre de 500 000 € a été réalisée sur l'exercice 2009 dans le cadre de la rénovation des façades.

Pour assurer l'exécution et le suivi budgétaire, l'établissement utilise un logiciel commun à la plupart des écoles d'architecture. Les engagements ne sont pas suivis, dès l'émission du bon de commande, sur l'application. Cette procédure oblige à des rapprochements réguliers entre l'ordonnateur et les services dont les responsables bénéficient d'une délégation de signature. Elle oblige ces mêmes responsables à suivre leurs engagements de dépenses de manière extra-comptable. Tout cela ne permet pas une lecture rapide et synthétique de la situation budgétaire de l'établissement. Le logiciel utilisé ne semble pas avoir été adapté à la Lof et, de plus, il ne possède pas de module de suivi du seuil des marchés publics. L'adoption d'un outil informatique plus évolué faciliterait la mise en place d'une véritable comptabilité analytique.

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

Il n'existe pas aujourd'hui de budget spécifique dédié à la communication, mais des lignes budgétaires dévolues à des actions de diffusion.

Un architecte placé au sein de la cellule "communication et relations extérieures" est chargé à temps plein de la communication et de la valorisation des productions hors de l'école. Il organise les événements de diffusion comme les colloques, les conférences, les expositions, les forums, un atelier international. Il anime également le site web de l'école.

L'EnsapL possède un logo depuis dix ans, qui a formellement évolué. Sa conception et l'environnement graphique étaient jusqu'à présent confiés à des enseignants de l'école ; ils sont externalisés depuis peu. L'établissement ne dispose pas à proprement parler de charte graphique.

Il existait une publication annuelle de l'activité de l'école pendant une dizaine d'années, qui, faute de portage par un enseignant, s'est essoufflée. Elle est remplacée par le lancement d'une série de parutions plus modestes, sous la forme d'un carnet, "les cahiers pratiques". Le n° 1 est paru sur l'échelle 1. C'est une production thématique intéressante, qui ne saurait toutefois remplacer une communication sur les activités de l'établissement.

Au-delà de la valorisation des travaux des étudiants et des chercheurs, une véritable politique de communication, avec des moyens adéquats, devrait être conçue pour servir l'ambition légitime qu'a l'EnsapL de rayonner plus largement sur le territoire.



# Conclusion et recommandations



L'EnsapL est la seule école formant à l'architecture et au paysage dans la région Nord-Pas-de-Calais, territoire densément peuplé et qui a de grands besoins en matière de construction et de réhabilitation urbaine. Tout en s'insérant dans le Pres "université Lille Nord de France", cette école peut tirer parti de sa position frontalière, qui la place à proximité d'écoles d'architecture réputées sur le plan européen.

Tout en conduisant une ligne généraliste en matière de formation à l'architecture et en mettant en place la formation au paysage, l'EnsapL s'est engagée récemment dans le développement de la recherche en architecture, dans les relations internationales, dans le resserrement des relations avec les milieux professionnels. Ces chantiers nécessitent des efforts très importants, qui impliqueront dans la durée la direction et l'équipe administrative, l'ensemble du corps enseignant et les instances de l'école.

## I – Les points forts

- Effort de professionnalisation sur une base généraliste solide ;
- Pertinence de l'ancrage territorial des thématiques de recherche et accès à deux écoles doctorales régionales ;
- Équipe de direction soudée et impliquée.

## II – Les points faibles

- Fonctionnement de l'établissement trop centré sur lui-même, en l'absence de stratégie partagée ;
- Faible synergie entre formation et recherche ;
- Faible ouverture internationale, notamment en matière de collaboration scientifique ;
- Absence de formation au niveau master en collaboration avec les universités lilloises et, au niveau post-master, de formations spécialisées en architecture.

## III – Les recommandations

- Renforcer le rôle du CA dans la définition d'une stratégie concertée de l'école et recentrer le rôle de la CPR sur la préparation de la mise en œuvre de la pédagogie, être davantage à l'écoute des étudiants et associer les enseignants à la rénovation pédagogique ;
- Achever la mise en place effective de la réforme LMD ;
- Actualiser les thématiques de recherche du laboratoire et prospecter activement en vue de créer de nouveaux partenariats scientifiques ;
- Passer d'une recherche de stages et d'un réseau professionnel effectuée par les élèves à des partenariats visibles avec des employeurs, ne se limitant pas aux stages ; structurer le service liaison-emploi, pour à la fois capitaliser les relations avec les maîtres d'ouvrage et les maîtres d'œuvre et pouvoir rendre compte de l'insertion professionnelle ;
- Moderniser la gestion et mettre en place, à moyen terme, un véritable système d'information ;
- Adopter une vision stratégique en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines en prenant en compte les besoins de recherche de la formation.



# Liste des sigles

## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
AVH Architecture, Ville, Histoire

## B

BDE Bureau des élèves  
Braup/  
Dapa/MCC Bureau de la Recherche architecturale, urbaine et paysagère, direction de l'Architecture et du Patrimoine, ministère de la Culture et de la Communication  
BTS Brevet de technicien supérieur

## C

CA Conseil d'administration  
Ceac Centre d'Étude des arts contemporains  
CEC Conception et Enseignement de la Conception  
CPR Commission de la pédagogie et de la recherche  
Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
CS Conseil scientifique  
CTP Comité technique paritaire  
CVE Conseil de la vie étudiante

## D

DESC Diplôme d'enseignement supérieur culture  
DPLG Diplômé par le gouvernement

## E

ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)  
ED École doctorale  
Ensapl École nationale supérieure d'Architecture et de Paysage de Lille  
EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)  
ETP Équivalent temps plein

## H

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

## I

Iatos (Personnel) ingénieur, administratif, technicien, ouvrier et de service

## L

Lacth Laboratoire Conception, Territoire, Histoire  
LMD Licence-master-doctorat  
Lolf Loi organique relative aux lois de finances

## M

M/M1/M2 (LMD) Master, master 1<sup>ère</sup> année, 2<sup>e</sup> année  
MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

## P

PFE      Projet de fin d'études  
Pres      Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

Renater      Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche  
RI      Relation internationales

## S

SHS      Sciences humaines et sociales

## T

TVES      Territoire, Ville, Environnement et Société

# Observations du président



ÉCOLE  
NATIONALE  
SUPÉRIEURE  
D'ARCHITECTURE  
& DE PAYSAGE  
DE LILLE

## OBSERVATIONS DU DIRECTEUR

Il n'est pas inutile de rappeler qu'en 2005 l'école de Lille a créé son laboratoire de recherche, à partir d'équipes constituées en 1994, et instauré la formation des paysagistes, dont la mise en oeuvre s'est poursuivie jusqu'à la sortie des premiers diplômés en juillet 2009. Dans le même temps et alors que le PRES Université Lille nord de France s'établissait, 40% des enseignants titulaires ont été remplacés, de même que plus du tiers des agents administratifs et techniques. Ces changements importants au regard de la taille de l'école ont rendu nécessaire l'affirmation d'un projet d'établissement en 2006, dont l'actualisation mi 2008 n'a pas été finalisée, à proximité de la visite de l'AERES alors prévue en janvier 2009.

Puisque l'évaluation intervient dans un contexte de profonds bouleversements pour l'école, le rapport de l'AERES présente des conclusions dont on ne s'étonne pas qu'elles convergent sur les principaux thèmes des débats internes. En offrant une lecture extérieure -la première depuis la création de l'établissement en 1976- et contrastée, les éclairages proposés serviront utilement à clarifier nos orientations stratégiques.

### Architecture & paysage

Dans leur appréhension de la situation, les experts semblent privilégier l'architecture, en laissant une place plus étroite au paysage. Sans doute cela correspond-il à la manière dont l'école elle-même s'est présentée ; les dynamiques actuelles sont tout autres.

Bien qu'issu des approches de quelques enseignants menées depuis 15 ans, l'enseignement en paysage aurait pu s'instaurer dans l'école de manière parallèle et indépendante de l'architecture. Ce fut ainsi fait dans un premier temps, au profit d'un projet pédagogique clair et cohérent, mais la nécessité d'une articulation forte entre les deux composantes s'est vite affirmée pour devenir visible dans les instances, l'animation et la vie intérieure, la recherche, le rapprochement et la mutualisation de certains enseignements, la synchronisation des études. La réforme de la formation en paysage, sur le strict mode du LMD, devrait contribuer à des rapprochements encore plus profonds et élaborés, à partir d'un tronc commun que l'école souhaite structurer dès l'entrée à bac.

### Formation & recherche: les domaines d'étude

La recommandation visant à achever la mise en place du LMD, au motif d'enseignements restés annualisés, relève d'une erreur d'appréciation regrettable car le règlement des études précise bien les règles d'indépendance de chacun des quatre semestres de formation en cycle de master, en un parcours qui oblige, de surcroît, à une diversification,



Ligne directe +33 (0)3 20 61 95 52 | mel : [jm-zuretti@lille.archi.fr](mailto:jm-zuretti@lille.archi.fr)  
2, rue Verte F-59650 Villeneuve d'Ascq | tél +33 (0)3 20 61 95 50 | fax +33 (0)3 20 61 95 51 | site web : <http://www.lille.archi.fr>

Université Lille Nord de France | Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur



au gré d'un échange Erasmus, pour 40% de chaque promotion, ou d'une formation suivie dans deux domaines d'étude différents, au moins. La réalité des parcours individuels confirme l'attention de l'école à respecter la semestrialisation, tout en évitant de se diviser en clans ou en spécialisations.

En revanche, ces domaines d'études restaient imprécis et l'école opère sur ce point, pour la rentrée 2010, une salubre redéfinition de ses spécificités, de manière transversale pour intéresser les deux formations, et longitudinale pour rassembler ses diverses actions et activités, en particulier la recherche et les formations.

La place de la recherche, à laquelle tous les étudiants sont formés depuis 15 ans, connaîtra un renforcement essentiel en définissant les domaines d'étude particuliers de l'école, à partir des axes de recherche actuels : Conception, Histoire, Territoire. Un nouveau domaine d'étude, Culture constructive, sera créé pour rejoindre les préoccupations sociétales essentielles dans le développement soutenable et progresser sur l'établissement de partenariats nouveaux avec l'université et les grandes écoles.

Une telle structuration des activités de l'école contribuera à préciser tout autant les relations que l'école souhaite entretenir avec des établissements d'enseignement supérieur dans la région comme à l'étranger, formalisées par des coopérations dans les formations et la recherche. Jusqu'alors, l'identification d'une cohérence d'ensemble restait incertaine au sein des diverses initiatives individuelles, l'établissement n'ayant sans doute pas osé se renforcer à partir des positions d'excellence qui fondent pourtant son identité.

### **La recherche**

Sans doute a-t-il pu paraître que les thématiques des axes du laboratoire (LACTH) n'étaient pas nécessairement actuelles ni suffisamment ouvertes à des partenariats scientifiques. Il faut cependant relever que, dans le champ SHS au sein duquel le LACTH développe ses activités actuelles, les chercheurs de l'école s'associent les chercheurs de laboratoires partenaires dans le cadre de plusieurs contrats acquis sur appels publics à projet de recherche. Ainsi, récemment : Art & paysage, Architecture à la grande échelle, Plateforme d'observation des projets et des stratégies urbaines, Biodiversité dans les délaisés infrastructureux...

À l'instar des écoles françaises d'architecture historiquement plus investies dans les SHS, la recherche à Lille s'est sans doute trop éloignée de la culture constructive qui fait l'objet d'attentions pressantes de plusieurs ministères et des collectivités territoriales, sous l'angle particulier du développement soutenable. Un élargissement des orientations et des sujets de recherche devrait s'opérer bientôt en ce sens.

Le développement de la recherche se heurte néanmoins à plusieurs obstacles structurels qui ne relèvent pas de la responsabilité de l'école : le statut des enseignants des écoles d'architecture, en effet, oblige à 320 h d'enseignement pour 194 h à l'université ; ces enseignants recrutés au niveau national restent souvent des professionnels praticiens malgré les profils transmis au ministère par les établissements (les écoles d'architecture ne maîtrisent pas leur recrutement) ; de ce fait, enfin, la recherche concerne moins d'un cinquième des enseignants, pour la moitié d'entre eux à l'université.

L'ENSAP de Lille et le LACTH se félicitent, malgré cela, de publier chaque année un ouvrage scientifique de référence avec comité scientifique, les Cahiers thématiques, et d'avoir créé depuis deux ans un séminaire doctoral rassemblant l'ensemble des chercheurs et des doctorants de l'école, au sein de séances ouvertes aux laboratoires partenaires. Pour améliorer encore ses activités au sein de l'Université Lille Nord de France, une évaluation du laboratoire par l'AERES a été sollicitée et devrait intervenir avec la prochaine vague B, fin 2010 début 2011.



**ENSAPL**

2 rue Verte F-59650 Villeneuve d'Ascq | tél +33 (0)3 20 61 95 50 | fax +33 (0)3 20 61 95 51 | site web : <http://www.lille.archi.fr>

### Coopérations et partenariats extérieures

Très clairement, le rapport souligne que l'école ne tire pas un profit suffisant et satisfaisant des relations établies, au plan institutionnel ou individuel, avec des partenaires extérieurs ; ce constat n'est pas complètement détachable des critiques formulées sur un mode de gestion considéré inadapté et peu performant, à raison, comme sur l'association déficiente des enseignants à la marche de l'établissement. Il convient cependant de rester juste en analysant les différents types possibles de partenariat.

Au titre de **l'enseignement supérieur**, s'il est exact que l'école ne participe actuellement à aucune formation co-habilitée, cette situation découle de la mise en œuvre du LMD à l'université. Les enseignants de l'école auparavant engagés dans un DESS co-habilité "Ville & projet", monté à l'Institut d'aménagement et d'urbanisme de Lille, poursuivent leurs interventions dans le master correspondant. Des projets de formations de niveau master 2 sont aujourd'hui envisagés sur l'Ingénierie urbaine et l'habitat comme sur la Maîtrise d'ouvrage architecturale et urbaine.

Alors que l'école vient d'achever l'installation de la formation en paysage, avec la mobilisation de moyens considérables puisqu'il faut produire chaque année 4.800 h d'encadrement pour un programme de plus de 2.970 h pour les quatre années (différence due à l'encadrement des TD et ateliers de projet), ces collaborations avec les partenaires du PRES seront les seules voies possibles pour l'école de parvenir à créer des formations au niveau master ou des spécialisations post-diplôme.

Au **plan professionnel**, les anciennes préventions et rivalités entre le milieu de l'enseignement et les instances professionnelles en architecture reculent avec difficultés. Sans s'étendre sur les raisons multiples des clivages, parfois encore inconnues, les dissensions liées à la réforme LMD des études d'architecture ont été atténuées, même si l'on regrette les faibles coopérations avec ces instances en faveur de la formation continue des architectes ou de l'analyse de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

La construction de liens avec le monde économique et culturel a connu, récemment, des développements inattendus et bénéfiques, au travers la mise en place des **projets en autonomie** qui placent les étudiants face à un "commanditaire" effectivement motivé par un projet réel. Dans ce cadre nouveau se sont ainsi développées la conception et la réalisation de stands d'expositions avec les lycées du réseau des Greta, la production d'expositions avec la Maison de l'architecture et de la Ville ou des maisons de quartiers de la métropole lilloise, la recherche pour des abris d'urgence avec ClubTex et les Architectes de l'Urgence (brevet déposé)...

À l'égard des **collectivités ou institutions territoriales**, il faut apprécier avec attention les différents partenariats établis récemment. Si des représentants des services territoriaux ou des élus sont souvent conviés à participer à certaines séquences pédagogiques, une association plus étroite était rarement recherchée, pour préserver une indépendance de pensée, de manière farouche et regrettable. La formation en paysage, installée en 2005, remplace peu à peu ces préventions vis à vis du monde politique et économique, en proposant le cadre des ateliers publics de paysage à travers lesquels l'appréhension de situations concrètes par les étudiants fait l'objet d'échanges réguliers et directs avec les partenaires, comme de participations financières.

Non seulement convaincus du bien fondé pédagogique de ces mises en situation effective, les enseignants engagés dans ces coopérations au budget propre sont garants d'un projet global qui comprend la valorisation des travaux par voie d'exposition et de publication, des participations de professionnels, des voyages d'étude... Ainsi, les partenariats reconduits annuellement, tel celui passé avec LMCU (Lille Métropole), s'enrichissent et se



ENSAPL

2 rue Verte F-59650 Villeneuve d'Ascq | tél +33 (0)3 20 61 95 50 | fax +33 (0)3 20 61 95 51 | site web : <http://www.lille.archi.fr>

développent avec des sociétés d'économie mixte (Ville Renouvelée), les Parcs naturels régionaux etc. Ce dont la composition du conseil d'administration peut également témoigner, avec la présence de quelques membres issus de ces domaines d'activité.

### Gouvernance

En relevant l'insuffisante association des enseignants à la gouvernance de l'établissement, les experts soulignent à bon endroit l'une des difficultés majeures rencontrées dans la marche de l'école. Ni intéressement possible, ni reconnaissance obligée traduite dans l'évolution de leur carrière (les avancements relèvent d'une gestion nationale) : certains enseignants peuvent perdre toute motivation à s'engager dans la définition des orientations et dans les actions de l'école.

Sans nul doute, le lien contractuel avec l'extérieur (contrat de recherche, ateliers publics...) contribue à mieux associer les enseignants à la marche de l'école. Une augmentation notable des contrats passés, nous l'avons constaté ces deux dernières années, oblige à un radical mais salutaire changement dans la culture des membres de la communauté, changement de paradigme également dans le lien entre direction et enseignants. En effet, la répartition des moyens alloués aux enseignements, réglée non plus "au fil de l'eau" mais au gré de négociations et des engagements anticipés, pourrait gratifier davantage les projets pédagogiques structurés et structurant, développant tout autant les moyens d'action de l'école, sa notoriété comme l'intérêt des études ou recherches.

La mise en place de la comptabilité analytique, courant 2009, participe de cette évolution et la rend possible, de même que la construction d'outils de suivi de gestion favorisera la responsabilisation et l'autonomie d'action des membres et services de l'école.

En revanche, la négociation de liens contractuels avec le ministère de tutelle, à maintes reprises envisagée en particulier lors de la mise en place de la LOLF, n'est reparue récemment qu'à l'occasion de la présentation de la nouvelle gouvernance des opérateurs de l'État. Rien ne permet pour l'heure de connaître plus exactement le contenu des contrats d'objectifs, en particulier sur la définition précise des objectifs de formation, la définition des moyens stabilisés pour y parvenir etc. À cet égard, l'appréciation des marges de manoeuvre de l'établissement reste incertaine, en raison des subventions de fonctionnement allouées chaque année sans conférence budgétaire de négociation et de ressources humaines échappant au contrôle de l'établissement : effectifs non stabilisés, qualité des agents, masse salariale, primes...



ENSAPL

2 rue Verte F-59650 Villeneuve d'Ascq | tél +33 (0)3 20 61 95 50 | fax +33 (0)3 20 61 95 51 | site web : <http://www.lille.archi.fr>

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'école nationale supérieure d'Architecture et de Paysage a eu lieu les 26 et 27 novembre 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Christophe **Demazière**, professeur des universités (Université de Tours).

## Ont participé à l'évaluation :

Henri-Noël **Busquet**, secrétaire général de SupAgro Montpellier ;

Donatella **Calabi**, professeur à l'université IUAV de Venise ;

Sophie **Chabot**, directrice de l'Aguram (agence d'urbanisme d'agglomérations de Moselle) ;

Florence **Darmon**, directeur général de l'ESTP (école spéciale de travaux publics, du bâtiment et de l'industrie) ;

Christian **Hauvette**, architecte urbaniste, gérant d'un atelier d'architecture, professeur titulaire à l'école d'architecture de Versailles ;

Pauline **Lefort**, doctorante au laboratoire Architecture Culture Société, représentant étudiant du doctorat au CEVE ;

Claire **Parin**, professeur à l'école nationale supérieure d'Architecture et de Paysage de Bordeaux.

Claude **Jameux**, délégué scientifique, et Catherine **Dhaussy**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.