



**HAL**  
open science

**École nationale supérieure d'architecture  
Paris-Malaquais**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais. 2010. hceres-02026344

**HAL Id: hceres-02026344**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026344v1>**

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 Paris-Malaquais



juillet 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais



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 – La recherche dans le contexte particulier de l'architecture	7
II – Le potentiel de recherche de l'école	7
1 ● Le laboratoire ACS Architecture, culture et société XIX <sup>e</sup> -XX <sup>e</sup> siècles	8
2 ● Le laboratoire GSA Géométrie, structure et architecture	8
3 ● Le Laboratoire infrastructure, architecture et territoire - LIAT	8
III – Le paradoxe du positionnement de la recherche à l'ENSAPM	9
IV – Les difficultés du pilotage de la recherche et les appuis	9
1 ● L'autonomie des laboratoires	9
2 ● Le service de la recherche	10
V – La formation doctorale	10
VI – Les nécessaires évolutions pour le développement de la recherche	10
La stratégie en matière de valorisation	11
I – Un début d'utilisation de l'image de marque du site Bonaparte	11
II – Les partenariats avec les milieux socio-économiques	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Une dynamique d'ouverture en matière de formation	13
II – Un pilotage complexe de l'offre de formation à modifier de façon très significative	14
III – Les dispositifs d'information et d'accompagnement de l'étudiant	14
1 ● La communication sur l'offre de formation	14
2 ● Admission en première année et en cours d'études	15
3 ● Aide à l'orientation en cours d'études	15
4 ● Le suivi des stages	16
IV – L'environnement de travail des étudiants	16
V – Une démarche qualité pédagogique à organiser	16
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Participation des étudiants à la vie de l'établissement	17
II – Qualité de la vie étudiante	17
III – L'accès à l'information et aux démarches utiles à l'étudiant	18

La stratégie en matière de relations extérieures	19
I – Les relations interétablissements	19
II – Les relations avec les collectivités	19
III – Les relations avec les milieux socio-économiques	19
La stratégie en matière de relations internationales	21
I – Les partenariats de recherche, amorces des relations internationales	21
II – Actions menées en faveur de la formation et mobilité étudiante	21
La gouvernance	23
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	23
1 ● Organes de direction et pilotage de l'établissement	23
2 ● Circuit des prises de décisions majeures	24
3 ● Les départements et le CEVE	24
4 ● Le projet d'établissement, possible cadre des évolutions souhaitables	25
5 ● Affirmation de l'identité de l'école et politique de communication	25
II – Les technologies de l'information et de la communication	26
III – La politique de gestion des ressources humaines	26
1 ● Le potentiel	26
2 ● La politique de recrutement	26
IV – La politique budgétaire et financière	27
V – La politique immobilière	27
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations de la directrice	33
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation



L'École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais (ENSAPM) est un Établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication. Son siège est localisé sur le site historique du 14 rue Bonaparte, 6<sup>e</sup> arrondissement de Paris, dans les bâtiments dévolus à l'École nationale supérieure des beaux-arts (ENSBA) dont elle est sous-affectataire.

Comme les autres écoles d'architecture (20 en France dont 6 en région parisienne), l'ENSAPM est régie par un ensemble de textes : le décret n° 78-266 du 8 mars 1978, le décret n° 2005-734 du 30 juin 2005 qui institue l'appellation École nationale supérieure d'architecture (ENSA) et plusieurs arrêtés en date du 20 juillet 2005. Cette école qui a été créée par décret en janvier 2001 a ouvert ses portes en septembre 2000.

Si avec Paris-Val de Seine, l'ENSAPM est l'une des plus jeunes écoles d'architecture, elle est, comme cette dernière, l'héritière de cinq écoles dissoutes. Par décret n° 2001-22 du 9 janvier 2001, l'ENSAPM hérite, en tout ou partie, de deux anciennes écoles : l'École d'architecture de Paris-La Défense (transfert d'une partie du personnel, des droits et obligations, des fonds et valeurs) et l'École d'architecture Paris Villemin dont le directeur a assuré sa direction transitoire.

L'ENSAPM est née de la volonté d'enseignants de rassembler des équipes pédagogiques autour d'un projet d'ouverture et d'expérimentation avec, en particulier, le souhait d'explorer à nouveau des relations entre l'architecture et les Beaux-Arts. L'idée de regrouper des enseignants de plusieurs disciplines, mais partageant un point de vue commun sur l'architecture, s'est concrétisée à Paris-Malaquais sous la forme de départements qui assurent l'enseignement de la conception et de la culture architecturales. Depuis 2005, ces départements interdisciplinaires définissent les enseignements proposés aux étudiants dans les cycles licence et master. Les trois laboratoires de l'ENSAPM sont membres de l'école doctorale "Ville et environnement" portée par le PRES Paris-Est à laquelle sont également rattachés les laboratoires de deux autres ENSA (Paris-Belleville et Paris-La-Villette).

La récente association de l'ENSAPM au PRES Paris-Est devrait permettre, par une meilleure coordination entre équipes de recherche jusqu'ici séparées, un renouvellement et un approfondissement de la discipline architecturale en interaction avec celles prenant pour objet la ville, les territoires, le changement climatique et le développement soutenable au sein de l'école doctorale.

En 2009, l'ENSAPM compte 129 enseignants dont 52 titulaires, 14 contractuels à mi-temps et 70 vacataires. Les laboratoires regroupaient une trentaine d'enseignants-chercheurs dont 7 Habilités à diriger des recherches (HDR). Les effectifs du personnel administratif s'élèvent à 50 personnes dont 9 contractuels.

Au cours de l'année universitaire 2009-2010 à l'ENSAPM, 1 014 élèves sont inscrits dont 384 en L, 466 en M, 28 en doctorat et 136 en HMNOP. Les admis en première année s'élèvent à 110.





# La stratégie en matière de recherche



## I – La recherche dans le contexte particulier de l'architecture

En France, la recherche architecturale a eu du mal à se définir. Certes, la pratique de l'architecture est fort ancienne, elle faisait partie des "arts majeurs" et a donné lieu, dans l'histoire, à une abondante production de traités sur "le bien construire" à portée méthodologique, voire théorique. Pendant des décennies, l'enseignement de l'architecture en France s'est enfermé dans un académisme étroit, difficilement contrebalancé par quelques "francs-tireurs" participant au mouvement international mais qu'ignorent alors les institutions officielles.

L'introduction de la "recherche" dans les écoles date du milieu des années soixante, notamment avec la prise en compte du fait urbain : l'architecture située et vécue, l'architecture passant du monde des objets au monde des rapports, l'architecture comme fait politique, manifestation matérielle et symbolique d'un pouvoir sur les territoires dans leurs trois composantes : lieux-environnement, gens-société et institutions économiques et politiques. Elle a souvent été le fait d'enseignants et de chercheurs venant d'autres disciplines (sciences humaines et sociales, et histoire de l'art) lorsque celles-ci ont été associées à la mise en œuvre des nouvelles pédagogies au tournant des années soixante.

Les réflexions qui ont vu le jour à cette époque, autour de la recherche, n'ont jamais cessé de se développer depuis et les controverses sont restées vives sur ce que devait être la pratique orthodoxe en ce domaine. La visite à l'ENSAPM du comité AERES a montré que ces controverses étaient encore très présentes opposant recherche académique et recherche pratique. L'instauration du système européen LMD, la création d'un doctorat en architecture<sup>1</sup>, l'existence d'écoles doctorales<sup>2</sup> sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, notamment l'école doctorale "Ville et environnement" qui deviendra au 1<sup>er</sup> janvier 2010 "Ville, transports et territoires" du PRES Paris-Est auxquels les ENSA Paris-Belleville, Paris-La-Villette et Paris-Malaquais se sont associées<sup>3</sup>, ont contribué à raviver le débat au sein de l'ENSAPM. L'exigence de soutenir une Habilitation à diriger les recherches (HDR) pour pouvoir encadrer des doctorants crée une situation douloureuse car certains enseignants ne disposent désormais plus des viatiques universitaires suffisants ayant consacré, comme on leur demandait, une part importante de leur temps à la pratique professionnelle au détriment d'un cursus universitaire complémentaire, avec la soutenance d'une thèse dans une autre discipline du fait de l'inexistence jusqu'ici du doctorat en architecture.

## II – Le potentiel de recherche de l'école

L'ENSAPM a une connaissance assez précise de son potentiel de recherche et des enjeux que représente cette activité pour son positionnement tant dans le monde universitaire et scientifique que dans le monde professionnel, tant sur la scène nationale qu'internationale. La recherche joue un rôle majeur dans le champ de la production du savoir scientifique et des connaissances techniques. Sa reconnaissance est nécessaire pour assurer les recrutements de chercheurs, d'enseignants, de doctorants et d'élèves, mobiliser des moyens pour nourrir sa renommée et donc permettre son renouvellement dans des conditions optimales au sein de l'espace scientifique européen et international.

En trois ans le nombre de postes est passé de 53 à 59. Selon l'établissement, il faudrait atteindre 65 postes d'enseignants-chercheurs à plein-temps dans les cinq prochaines années. Le nombre d'HDR présents dans les trois laboratoires de l'école est de 6. Le statut des enseignants, le faible nombre de chercheurs à plein-temps (2) et de HDR pénalisent l'école.

---

<sup>1</sup> Décret n° 2005-734 du 30 juin 2005 relatif aux études d'architecture.

<sup>2</sup> Arrêté du 7 août 2006 relatif à la formation doctorale.

<sup>3</sup> Les trois ENSA participant à l'école doctorale « Villes, transports, territoires » et représentent un tiers des effectifs de doctorants.

## 1 • Le laboratoire ACS Architecture, culture et société XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles

Ce laboratoire a été créé en 1990 dans le cadre de l'École d'architecture Paris Villemin et agréé par le Bureau de la recherche architecturale du ministère de la Culture. En 1997, il est partie prenante de la création du projet d'UMR 7543 multisite Architecture, urbanisme et société, avec le laboratoire TMU de l'Institut français d'urbanisme (IFU) et l'IPRAUS, laboratoire de l'ENSA Paris-Belleville. Le laboratoire rejoint l'ENSAPM au moment de sa création. En 2003, le laboratoire est rattaché à l'UMR AUS n° 7136 évalué positivement par l'AERES en février 2008.

Un projet de fusion entre l'UMR AUS et l'UMR LOUEST a été présenté avec une localisation au sein de l'ENSA Paris-Val de Seine. Ce projet a été jugé insuffisamment abouti par le CNRS car il ne permettait pas "d'apprécier la valeur ajoutée résultant de l'association de deux UMR. Les raisons scientifiques de cette fusion apparaissent peu à travers le projet". Au 1<sup>er</sup> janvier 2008, l'UMR AUS a été placée en "Formation de recherche en évolution" (FRE 3221) pour deux ans. L'ENSAPB et l'ENSAPM ont présenté un nouveau projet d'UMR AUSSER (Architecture, urbanistique, société : savoirs, enseignement, recherche) en vue d'une demande de création au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Cette proposition a été évaluée positivement.

C'est un laboratoire multidisciplinaire qui comprend 12 enseignants-chercheurs, 2 chercheurs statutaires et 2 chercheurs associés hors les doctorants allocataires de recherche. Il compte 2 chercheurs HDR. Disciplines représentées : psychologues, sociologues, architectes, urbanistes, historiens, géographe. Le laboratoire est associé à l'école doctorale actuellement nommé "Ville et environnement".

Les recherches du laboratoire s'organisent autour de cinq axes : Généalogie et évolution de l'habitation ; L'architecture de l'habitation et les modes de vie aujourd'hui ; Histoire de l'architecture des XIX<sup>e</sup>, XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècles ; Forme urbaine et conception architecturale ; et Architecture, culture et conception architecturale.

## 2 • Le laboratoire GSA Géométrie, structure et architecture

Il a été constitué lui aussi en 1990 et a été habilité par le Bureau de la recherche architecturale urbaine et paysagère (BRAUP). Cette équipe est devenue un laboratoire de l'ENSAPM en 1998, sa dernière habilitation par le BRAUP date de 2008. Il fait partie des équipes associées à l'école doctorale du PRES Paris-Est. Ce laboratoire regroupe 7 enseignants-chercheurs dont 2 HDR et 10 chercheurs associés dont plusieurs européens. Il travaille selon deux grands axes de recherche : La morphologie structurale et La culture constructive. Il coopère avec les Grands ateliers de l'Isle d'Abeau et participe à un réseau international de laboratoires.

## 3 • Le Laboratoire infrastructure, architecture et territoire - LIAT

Il est issu du laboratoire GRAI créé en 1990 à l'ENSA Versailles. Il a rejoint l'ENSAPM en 2008 et a été habilité par le BRAUP en 2008. C'est un laboratoire pluridisciplinaire composé d'architectes, d'urbanistes, d'historiens de l'architecture, d'historiens de l'art, de philosophes, de sociologues, de géographes et d'ingénieurs. Le LIAT accueille des étudiants des écoles doctorales d'Histoire de l'art (Paris I Panthéon Sorbonne) et de Ville, transports et territoires du PRES Paris-Est.

Ce laboratoire a pour objets les infrastructures, les équipements, les réseaux, l'urbanisme, le territoire et le paysage. Le programme scientifique général du LIAT vise l'analyse des contextes (villes, territoires, paysages) marqués par les aménagements d'infrastructures et de grands équipements. Il regroupe 9 enseignants-chercheurs (dont 2 HDR), 4 chercheurs associés et plusieurs doctorants. Il est suivi par un conseil scientifique largement international.

Trois axes principaux organisent la recherche : Théories et doctrines autour de la pensée des infrastructures et de l'équipement à grande échelle du territoire ; Réalisations ; Analyse critique des infrastructures ; et Image, imaginaire, symbolique des infrastructures.

Ainsi les trois équipes de l'école regroupent 28 enseignants et 18 chercheurs (MCC ou associé). 6 d'entre eux sont HDR, essentiellement en SHS, ce qui paraît assurer une assez bonne couverture des directions de thèses. En 2009-2010, 52 doctorants sont en thèse à l'école : le besoin se fait donc sentir de HDR dans la discipline architecturale pour encadrer le doctorat en architecture.

Ces 3 laboratoires ont un bon niveau de production scientifique. Tous entretiennent des relations avec des universités étrangères et des chercheurs de qualité bien au-delà de l'espace européen mais doivent se rendre plus lisibles aux plans national et international.

### III – Le paradoxe du positionnement de la recherche à l'ENSAPM

Dans la perspective de rédiger un programme quadriennal, des enseignants se sont réunis en trois groupes de travail portant sur la gouvernance de l'école, le rayonnement (publication), la problématique de l'enseignement pour aller vers une reconfiguration des départements en lien avec les laboratoires de recherche.

L'ENSAPM assigne ainsi deux objectifs politiques majeurs à la recherche : fonder l'enseignement de l'école et cela dès le premier cycle ; et nourrir la réflexion, la culture et la prise de décision des professionnels, des politiques et des citoyens.

Ces objectifs politiques sont déclinés en cinq axes stratégiques<sup>1</sup> qui ne sont pas développés de façon comparable au sein de l'école. S'il y a un raisonnable consensus autour de la nécessaire articulation recherche et enseignement et le développement des activités de recherche, le questionnement de la recherche par les pratiques professionnelles et les nécessaires interactions avec les milieux professionnels sont, selon les interlocuteurs, soit occultées, soit refusées, soit insuffisamment développées. De façon globale, il apparaît que les activités de recherche sont souvent insuffisamment connues et valorisées au sein même de l'école.

Cependant, cette recherche assez dynamique jouit d'une reconnaissance extérieure dont témoignent tous les indicateurs d'activité (personnels, doctorants, publications, etc.) et les évaluations réalisées. Les laboratoires sont parties intégrantes de la nouvelle école doctorale du PRES Paris-Est. Le directeur de cette école siège au conseil d'administration de l'ENSAPM. L'inscription des laboratoires de recherche dans l'école doctorale du PRES Paris-Est fortement structurée impose de veiller au renforcement de la discipline architecturale et de la direction scientifique de l'ENSAPM.

Il y a ainsi une volonté partagée de fonder l'enseignement de l'école sur la recherche, mais le flou subsiste sur la signification de cette notion pour les protagonistes : recherche académique, recherche fondamentale, recherche pratique, etc. C'est un point de clivage possible, même s'il apparaît daté, au sein de l'école entre direction et CEVE (Conseil des études et de la vie étudiante).

### IV – Les difficultés du pilotage de la recherche et les appuis

#### 1 • L'autonomie des laboratoires

Le pilotage de la recherche par l'ENSAPM est réduit. L'ancienneté du laboratoire ACS, créé en 1990 et son appartenance à une UMR, le transfert récent à l'ENSAPM d'un laboratoire créé à Versailles (LIAT), l'absence d'instances scientifiques statutaires, au minimum une Commission de la pédagogie et de la recherche (CPR), l'absence de responsable politique directement en charge de la recherche et donc autre que la directrice, tout cela contribue à une certaine "extra-territorialité" de la recherche.

Les laboratoires de l'ENSAPM jouissent d'une grande autonomie, ce qui peut faciliter leur réactivité et leur capacité à nouer des partenariats dans des opérations innovantes. La participation de ces laboratoires à l'école doctorale du PRES Paris-Est renforce encore cette autonomie. Ces laboratoires cependant semblent fonctionner en articulation étroite avec certains départements d'enseignement de l'ENSAPM.

Comme souvent, les laboratoires et les chercheurs qui les composent sont les initiateurs et les opérateurs des stratégies de recherche. La logique "bottom-up" est de mise. La direction de l'école procède à certains arbitrages sur les crédits dont elle dispose mais les laboratoires ont une large autonomie car ce sont eux, voire les chercheurs individuellement, qui négocient les ressources et éventuellement les postes mis aux concours. Des cycles de réunions annuelles sont mentionnés. Les seuls documents disponibles sont les rapports d'activité des laboratoires et ceux des chercheurs ayant une obligation de les remplir. Leur diffusion est limitée.

---

<sup>1</sup> Diffuser les connaissances, les problématiques et les démarches de recherche dans l'enseignement. Former aux problématiques et aux démarches de recherche. Développer la production de la recherche et sa diffusion. Développer l'interaction entre la pratique professionnelle et la recherche. Valoriser la recherche produite.

La direction de l'ENSAPM (président du CA et directrice) n'est épaulée ni par un responsable politique de la recherche, ni par un conseil scientifique. Le Conseil des études et de la vie étudiante (CEVE) ne lui est d'aucune utilité en ce domaine. Il n'en serait sans doute pas de même avec une Commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) telle qu'elle existe dans les autres ENSA même si celle-ci dispose d'un pouvoir d'impulsion limité vis-à-vis des laboratoires. La seule possibilité réside dans le pouvoir d'affecter des postes, une denrée rare en recherche et qui plus est, en recherche architecturale. Ainsi, la mutualisation de la recherche se fait de deux manières : à travers les départements pédagogiques de l'école et à travers l'école doctorale.

Les laboratoires sont donc le lieu essentiel de la mise en œuvre de la politique de recherche de l'école. Les directeurs de laboratoire, assistés par leur conseil, sont les responsables scientifiques et administratifs de l'ensemble de l'activité. Il n'y a pas de coordination statutaire des directeurs de laboratoire ni de coordination informelle (club des directeurs, colloques de régulation interne). Le pilotage de la recherche est donc largement décentralisé avec un pilotage individuel des chercheurs par projets. Seuls sont centralisés les arbitrages sur les moyens financiers et humains, quand il y en a. L'inscription des laboratoires de recherche dans l'école doctorale du PRES Paris-Est fortement structurée, impose de veiller au renforcement de la discipline architecturale et de la direction scientifique de l'ENSAPM.

## 2 • Le service de la recherche

Si l'ENSAPM fonctionne sans responsable politique de la recherche et sans conseil scientifique, elle s'est cependant dotée d'un service de la recherche qui assure les missions suivantes :

- Le suivi de la formation doctorale déléguée par l'ENSAPM au PRES Université Paris-Est (création mars 2007). Il faut remarquer la présence du responsable de l'école doctorale au sein du CA en tant que personnalité extérieure.
- Le développement des relations avec les différents ministères et institutions partenaires en matière de recherche et de formation doctorale.
- La représentation de l'ENSAPM au conseil scientifique du PRES Paris-Est.

Il s'agit là d'un service d'appui dont l'existence indique que la direction de l'école cherche à fournir des moyens utiles au développement des activités de recherche.

## V – La formation doctorale

La formation doctorale est portée par le PRES "Université Paris-Est", les six écoles doctorales coïncidant avec les départements scientifiques du PRES. Les doctorants de l'ENSAPM sont inscrits au sein de l'école doctorale "Ville, transports et territoires". En 2009-2010, 52 doctorants inscrits à cette ED effectuent leur thèse au sein des 3 laboratoires de l'école.

Les doctorants rencontrés soulignent l'enrichissement du contenu de l'enseignement par la recherche et l'inscription des enseignants dans les réseaux internationaux, ce qui facilite les mises en relation avec des laboratoires étrangers. Ils présentent également le rôle des départements comme capital. Certains sont critiques sur le peu de valeur ajoutée apportée par l'école doctorale. De manière générale, ils maîtrisent mal les enjeux de ce rapprochement avec l'université.

## VI – Les nécessaires évolutions pour le développement de la recherche

Ainsi, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour permettre d'envisager un réel développement du potentiel recherche de l'école :

- Mettre en place une instance de pilotage de la recherche en créant un conseil scientifique.
- Faire évoluer le statut des enseignants et aménager les obligations services des enseignants dont l'activité de recherche est attestée pour qu'ils puissent s'y consacrer plus efficacement, et notamment faciliter la soutenance d'une HDR ; obtenir la création de postes servant des priorités scientifiques clairement établies, ce qui est souvent empêché par l'application stricte de la procédure de recrutement donnant de fait la priorité aux mutations.
- Renforcer la place de la recherche au sein de l'ENSAPM notamment en donnant sa place à ce débat dans la communauté des enseignants et en sensibilisant les étudiants et les doctorants aux nouveaux enjeux et défis de la discipline architecturale.
- Repositionner la discipline architecturale par rapport au développement soutenable, qui est l'un des axes du PRES Paris-Est.

# La stratégie en matière de valorisation



## I – Un début d'utilisation de l'image de marque du site Bonaparte

La création de l'ENSAPM et sa localisation sur le site de l'ENSBA ont été la première manifestation de la volonté de renouer avec un passé artistique et renouveler l'approche de l'architecture. Il a fallu du temps pour dépasser certaines préventions mais un pas a été franchi vers de nouvelles collaborations favorisées par leur présence sur le même site. Le premier objectif de l'ENSAPM a été de créer un lieu et un milieu fertiles pour un millier d'étudiants bénéficiant de services pédagogiques et administratifs adaptés aux exigences d'un enseignement de haut niveau en surmontant de nombreuses difficultés : locaux vétustes et inadaptés, récent déficit budgétaire, instabilité administrative, manque d'encadrement.

L'ENSAPM a également la volonté d'organiser des manifestations à destination d'un public de professionnels et du grand public : expositions, conférences, colloques, Journées portes ouvertes. La valorisation passe par une identification dans l'espace public, à côté de l'ENSBA, en plein cœur de Paris, par une politique de diffusion, de publication, de débats et de colloques sur une scène déjà très encombrée. Deux cycles de conférence ont été lancés : "Dessin et représentation", "Climat". Par exemple, durant l'année 2007-2008, 13 conférences d'1 h 30 ont été consacrées au thème "Dessin et représentation".

Une réflexion est en cours sur les rapports à partir de l'expérience des enseignants dont certains, architectes, ont une activité professionnelle. Quels rapports à établir entre la discipline de l'architecture et le monde socio-économique ? Quelles relations entre la recherche académique et la recherche liée aux pratiques ? Comment valoriser la pratique et la discipline architecturale en prenant en compte les multiples échelles spatiales et temporelles, celles précisément du développement soutenable ? Pour mener cette réflexion, il faut du temps et donc disposer d'un potentiel humain disponible (*cf. infra* : gestion des ressources humaines). Un des projets envisagés est la publication des travaux d'étudiants et de recherche. L'ENSAPM est actuellement à la recherche d'un éditeur.

Par ailleurs, la collection "Les Conférences de Malaquais" est en activité : la publication des conférences du cycle Dessin de 2007-2008 a eu lieu en 2009. L'édition des conférences du cycle Climats de 2008-2009 est en cours ; celle des conférences du cycle "Architecture et Cinéma" est prévue. Deux numéros des " Carnets de Malaquais" ont été publiés en 2005 et 2006. Les numéros parus de la collection de Paris-Villemin "In Extenso" sont toujours diffusés par l'ENSAPM.

## II – Les partenariats avec les milieux socio-économiques

Des approches de valorisation dans le monde économique ont été tentées. L'ENSAPM ne pourra cependant développer ce type de partenariats que si sa communauté ne s'enferme pas dans de faux débats sur le statut de la recherche et ses rapports "coupables" avec la pratique professionnelle et le monde socio-économique.

Compte tenu des spécificités de l'école, celle-ci aurait tout intérêt à :

- Inscrire résolument l'ENSAPM comme partenaire des débats sur la ville, les changements climatiques et le développement soutenable.
- Penser l'inscription de l'école dans les filières de production du cadre de vie et dans les processus de recyclage des territoires.





# La stratégie en matière de formation



À l'instar des autres ENSA, et peut-être à son insu, l'ENSAPM est l'héritière d'un système ancien et autarcique, communément identifié comme "système des Beaux-Arts". L'histoire et l'activité des trois laboratoires de recherche au sein de l'ENSAPM (ACS, GSA, LIAT), leur appartenance récente à l'école doctorale Ville et environnement dans le cadre du PRES Paris-Est constituent l'un des déterminants majeurs de la politique de formation de l'école. Parallèlement, le développement des liens avec l'ENSBA est un objectif affiché par l'ENSAPM, ils sont un axe prometteur pour le futur de l'école.

## I – Une dynamique d'ouverture en matière de formation

Au moment de sa création en 2000, l'ENSAPM s'est donné pour objectif de redéfinir les contours de la discipline architecturale en essayant de concilier les réflexions des anciennes écoles fusionnées (ENSA Paris-La Défense et ENSA Paris-Villemin), les savoirs d'autres disciplines des SHS (philosophie, sociologie, histoire). Elle l'a fait par la mobilisation de ses ressources internes, par un partenariat universitaire avec le PRES Paris-Est et par une valorisation des apports des disciplines artistiques (arts plastiques, scénographie, chorégraphie) dans un rapprochement avec l'ENSBA.

L'ENSAPM affiche ainsi dans son rapport d'auto-évaluation deux objectifs politiques :

- "Affirmer l'architecture comme une discipline intellectuelle et participer à la construction de celle-ci".
- "Former des professionnels ayant une vision large de l'architecture, possédant des compétences intellectuelles, artistiques et techniques, maîtrisant les processus de conception du projet architectural, ayant un projet professionnel diversifié, susceptibles d'avoir une carrière évolutive et capables de s'insérer professionnellement dans les 3 ans après le diplôme".

Les axes stratégiques<sup>1</sup> qui se rapportent à ces deux objectifs sont les réels fils directeurs de l'organisation des formations. Cependant, comme cela sera présenté infra, la politique de sélection des étudiants mériterait d'être clarifiée et leurs conditions de réussite académique et professionnelle sérieusement analysées pour en tirer les conséquences quant à l'organisation de la formation.

Comme les autres ENSA, l'ENSAPM a adopté le système LMD. La formation classique en tronc commun débouche, au bout de 6 semestres, sur la licence. Sa présentation est assez claire malgré la superposition des systèmes et le nombre de changements déjà intervenus dans l'organisation des études d'architecture en une vingtaine d'années. Pour la première fois, l'enseignement de l'architecture s'aligne complètement sur le modèle universitaire non seulement français mais européen en matière de cursus alors qu'il en reste éloigné en ce qui concerne l'organisation institutionnelle. Comme dans toutes les écoles d'architecture, l'offre de formation y gagne en clarté bien que subsistent des diplômes et des validations professionnels qui compliquent un peu la lisibilité et la visibilité de l'ensemble. À cette occasion, l'ENSAPM a clarifié son organisation pédagogique grâce à une sérieuse implication des départements et des laboratoires dans sa mise en œuvre.

Par ailleurs, en cohabilitation avec l'Université Paris XII-Val-de-Marne et l'Institut d'urbanisme de Paris (IUP), l'ENSAPM propose à ses étudiants un master "Urbanisme et aménagement", spécialité Espaces urbains et démarche de projets. La mention a été évaluée A<sup>+</sup> et la spécialité A par l'AERES<sup>1</sup>. Cette spécialité, qui a une capacité d'accueil de 20 places, est organisée avec la possibilité de s'orienter dans la voie recherche ou la voie professionnelle avec toutes les articulations utiles entre les deux perspectives. Dans les deux cas, l'insertion professionnelle des diplômés est bonne.

---

<sup>1</sup> Fonder l'enseignement sur la recherche, - Fonder l'enseignement et notamment celui du projet sur l'interdisciplinarité, - Offrir un environnement intellectuel de qualité aux étudiants, - Faire de l'école le lieu qui encourage la prise de risque intellectuel, Permettre la découverte de différents champs disciplinaires, - Permettre l'accès à des cultures et à des approches pédagogiques étrangères, et - Permettre la découverte de différents milieux professionnels.

<sup>2</sup> L'échelle des notations est : A+, A, B, C.



La coopération avec l'université dans le cadre du PRES marque un véritable tournant pour l'ENSAPM. Ce n'est pas sans conséquence pour les enseignants qui n'ont pas pu bénéficier d'un cursus "universitaire" en parallèle de leur formation leur permettant d'avoir une thèse et de soutenir une HDR. Cette situation crée des tensions au sein du corps enseignant, tensions qui ont été perçues par le comité d'experts à différents moments de la visite. Il conviendrait sans doute de trouver les aménagements horaires favorables à l'activité de recherche des enseignants qui souhaitent faire cet investissement.

Par ailleurs, l'ENSAPM commence à nouer des relations pédagogiques avec l'ENSBA pour renforcer le volet artistique de la formation dispensée. Cette approche doit être fortement encouragée pour des raisons intellectuelles (par exemple revisiter la période historique où l'enseignement de l'architecture était inclus dans l'ENSBA) mais aussi pour des raisons matérielles favorables à des mutualisations.

## II – Un pilotage complexe de l'offre de formation à modifier de façon très significative

Le CEVE est composé de 10 enseignants (2 élus pour chacun des 5 départements), de 2 représentants de la direction (la directrice et la directrice des études), 2 administratifs élus et 7 étudiants élus représentant les cycles de licence et master, le doctorat et la HMONP.

Le CEVE devrait être l'instance de régulation pédagogique de l'école mais son fonctionnement est aléatoire, comme en témoignent ses comptes rendus : commissions thématiques spontanées, tout autant denses que peu hiérarchisées et peu formalisées. Une confusion certaine des responsabilités et un déficit opérationnel conséquent en signent les conséquences immédiates.

Les enseignements, notamment en cycle de master, sont dispensés au sein de cinq départements :

- Architecture, dispositifs domestiques (ADD) ;
- Architectures, matières, cultures constructives (AMC2) ;
- Stratégies de projet (SDP) ;
- Théorie, histoire et projet (THP) ;
- Ville, architecture et territoire (VAT).

Dans les faits, ces départements sont articulés aux trois laboratoires de recherche de l'ENSAPM sans qu'il soit facile de souligner clairement les principales interfaces. L'organisation en départements génère une dynamique sur deux plans : l'émulation entre les départements et les débats relatifs à leur existence qui se diffusent naturellement auprès des étudiants, aiguissent leur esprit critique et justifient des approfondissements personnels et choix réfléchis. De plus, l'intervention des chercheurs et des doctorants en tant qu'enseignants permet d'asseoir le cursus de formation sur la recherche. La réelle implication didactique des trois laboratoires de recherche doit être soulignée.

Les départements ont été conçus comme des structures souples, pour éviter de figer l'offre de formation, ils ont été constitués par groupe d'affinités sur un projet d'études interdisciplinaires. Sans existence statutaire (contrairement à la situation qui prévaut dans d'autres établissements), ils sont considérés par les enseignants comme des éléments fondateurs de l'école et stabilisateurs pendant les périodes institutionnellement difficiles qu'elle a du traverser. En renforçant le rôle du tronc commun au niveau de la licence, la réforme LMD bouscule cette organisation, posant la question de la légitimité des différences instances à structurer l'ensemble du cursus en fonction de ses trois niveaux.

Ainsi, tout doit être fait à l'avenir pour éviter l'actuelle neutralisation réciproque des instances impliquées : CEVE, départements, équipes de recherche. Ceci demande la dissolution du CEVE (au demeurant sans président depuis 1 an), avec mise en place d'une instance de pilotage de la formation regroupant ceux qui en sont directement responsables et ceux qui sont porteurs des principaux axes scientifiques développés dans l'école et des représentants des milieux professionnels. Il conviendra de préciser collectivement objectifs, moyens, responsabilités, attributions.

## III – Les dispositifs d'information et d'accompagnement de l'étudiant

### 1 • La communication sur l'offre de formation

Elle repose essentiellement sur trois piliers : le site Internet, les brochures de présentation, la Journée portes ouvertes.



Le site Internet dispense une information large, bien structurée en six domaines : Actualité, École, Études, Recherche, Bibliothèque, Vie étudiante. Il en ressort une lisibilité de l'offre de formation plutôt générique que nous avons recensée sous l'appellation commune "théorie et pratique de l'architecture". Les cinq départements d'enseignement qui singularisent l'école font l'objet d'une présentation spécifique. Les trois laboratoires de recherche attachés à l'école font aussi l'objet d'une présentation détaillée. Les articulations L/M/D et les parcours extérieurs à l'école sont sommairement exposés, de même que les conditions d'accès au doctorat.

Les brochures forment en quelque sorte une ligne de produits dérivés du site : descriptif factuel et générique, bilingue, pour l'une, guide pratique comprenant abécédaire, calendrier, règlement intérieur, pour l'autre.

Organisée chaque printemps, la journée portes ouvertes constitue un moment fort de l'exposition de l'école dans la sphère publique. Pourtant, ses modalités pratiques, son format, sa capacité de mobilisation interne restent, de manière récurrente, un sujet préoccupant pour l'administration et les instances pédagogiques de l'école.

## 2 • Admission en première année et en cours d'études

Les écoles nationales supérieures d'architecture sont accessibles à tout bachelier ou titulaire d'un diplôme équivalent. Le nombre des demandes d'entrée à l'école étant largement supérieur à celui des admissions (1 600 candidatures en 2009, 112 admis), l'ENSAPM est engagée dans une sélection des candidats. Dans ce contexte, chacune des écoles françaises réalise sa propre sélection, à l'instar d'autres écoles d'enseignement supérieur telles les écoles nationales de paysage.

En 2007-2008 et 2008-2009, le processus de sélection se réalisait à distance par l'envoi d'un dossier scolaire et de travaux à réaliser chez soi pendant une semaine. L'introduction d'un deuxième test réalisé dans l'école semble avoir eu pour effet de modifier la répartition selon l'origine géographique des nouveaux entrants en favorisant la provenance géographique parisienne.

Les admissions en cours d'études représentent un nombre significatif d'entrée : 44 en 2006 et 43 en 2007. Ces étudiants d'origine très diverse intègrent l'école aux différents niveaux du cursus. Les transferts entre autres ENSA sont de 26 en 2008-2009 (23 admis et 3 sortants).

## 3 • Aide à l'orientation en cours d'études

Les dispositifs et les structures d'orientation ou de réorientation semblent être quasi absents en L, et inexistantes en M. Quant au cycle doctoral, encore marginal dans les cursus étudiants, il paraît relever toujours du principe de "*l'intuitu personae*".

Les informations en termes de performance interne à l'école sont disponibles : taux de réussite en admission, en licence, en master. Toutefois ces données restent confinées à l'administration et au corps enseignant. Elles ne sont pas répercutées suffisamment auprès des étudiants.

En ce qui concerne les stages, le rapport d'activité 2007-2008 signale l'existence d'une base de données de toutes les agences ayant accueilli les stagiaires depuis 2005 et qui peut être consultée par les étudiants et les jeunes diplômés. Il n'a pas été possible au comité d'experts d'apprécier l'usage fait de ce dispositif particulièrement intéressant en termes de professionnalisation.

"Malaquais Info" est diffusé par courrier électronique une fois par mois à tous les acteurs de l'école. Les rubriques de ce bulletin traitent de sujets tels que les conférences, les offres de stage ou les mouvements du personnel, donnent des informations relatives à l'Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMOMP).

Les informations sur l'insertion professionnelle relaient les données générales de l'Observatoire des métiers de la Direction de l'architecture et du patrimoine/Ministère de la culture et de la communication (DAPA/MCC) et là encore, ne semblent pas portées à la connaissance des étudiants. De même, la communication en direction des milieux socio-économiques ne figure pas comme une priorité intégrée au pilotage didactique.

#### 4 • Le suivi des stages

De par leur inscription obligatoire dans la formation, les stages bénéficient d'une organisation interne très solide : participation active des enseignants, pôle administratif doté en moyens (deux pleins temps), outils de cadrage avec réunions régulières, accueil personnalisé à destination des étudiants avec accompagnement pour la recherche des stages. La liste des lieux d'accueil de stagiaires s'alimente progressivement et de manière sélective au fur et à mesure des stages effectués. La faveur semble largement donnée à la réalisation de stages en cabinet d'architecture en cycle licence (hors stage "ouvrier") et master, sans que l'on sache si cet axe privilégié émane d'une demande des étudiants ou des enseignants.

### IV – L'environnement de travail des étudiants

L'environnement numérique existe concrètement : service, personnel, équipements et salles informatiques y sont dédiés. En revanche la formation aux outils informatiques paraît inexistante, et semble relever de l'auto-formation ou des initiatives étudiantes (BDE). Deux ateliers, l'un dédié à la photo et à la vidéo, l'autre à la maquette et à la structure constructive, sont à la disposition des étudiants. Toutefois, leur relation à la structure pédagogique tend à devenir secondaire, voire purement utilitaire. Les Grands ateliers de l'Isle d'Abeau complètent les outils à la disposition des étudiants par un site d'expérimentation à l'échelle réelle. Toutefois, seule une minorité d'étudiants y a accès.

La bibliothèque, rénovée en 2007, procure, grâce à un fonds important et à un personnel compétent et dédié, un environnement propice, tant matériel qu'immatériel, aux études. Elle possède 19 826 livres dont 16 600 titres, 160 titres de périodiques français et étrangers dont 91 vivants, 356 vidéos (VHS et DVD), 1 526 diplômes et 950 cartes et plans.

### V – Une démarche qualité pédagogique à organiser

S'il y a une politique affichée d'évaluations des enseignements et des formations, celles-ci semblent cependant laissées à l'appréciation individuelle des enseignants.

En ce qui concerne la connaissance des caractéristiques des étudiants, et de leurs parcours l'administration veille au recueil des données permettant de décrire les parcours étudiants : de la demande d'inscription, de l'admission, des trois années de licence, des deux années de master. Les statistiques relatives à l'origine géographique, à l'origine sociale, à la qualification des candidats par section de baccalauréat, aux taux de redoublement, aux bourses, sont disponibles. Assez stables à court et moyen termes, ces données n'impactent pas la politique pédagogique de l'établissement. Les enquêtes d'insertion professionnelle sont réalisées par la DAPA à l'échelle nationale mais là aussi leurs résultats ne semblent pas contribuer au pilotage de la formation : si elles permettent de connaître le taux d'insertion des diplômés elles n'indiquent pas les conditions de cette insertion. A partir de 2010, la mise en place d'enquêtes plus qualitatives de la DAPA devra permettre de faire évoluer certains contenus de formation.

# La stratégie en matière de vie étudiante



## I – Participation des étudiants à la vie de l'établissement

Les étudiants sont présents dans les conseils, notamment au sein du CEVE (Conseil des études et de la vie étudiante) où ils ont 7 voix contre 10 pour les enseignants, 2 pour les administratifs et 2 pour la direction. Ils participent activement aux décisions qui sont prises au sein de ce conseil notamment en ce qui concerne la pédagogie. Cependant, le temps consacré à la pédagogie l'emporte par trop sur celui dévolu à la vie étudiante, il n'existe donc pas de dispositif spécifique de pilotage de la vie étudiante au sein de l'école.

Les élus étudiants et associatifs n'ont pas de formations dispensées par l'école. Ainsi, ce sont les anciens élus et militants associatifs qui forment les nouveaux élus. Il n'existe pas non plus de reconnaissance de l'engagement étudiant sous quelque forme que ce soit. L'animation de la vie étudiante est donc très insuffisante pour ne pas dire inexistante.

Les élus étudiants n'ont pas de local pour pouvoir se réunir ou stocker leurs archives. Ils ne disposent pas non plus de ligne téléphonique ou d'ordinateur qui pourraient se révéler très utiles pour mener dans de bonnes conditions leur mandat d'élus. Les élus étudiants ne font partie d'aucun syndicat ou organisation étudiante.

Les élections étudiantes sont bien organisées. L'école fait une information par courriel à destination de tous les étudiants. Cette information porte sur le lieu, la date et les listes candidates. Les élections ont lieu sur un jour. Le taux de participation se situe entre 15 et 20 %. Le mode de représentation est le suivant : un titulaire et un suppléant par année de formation.

## II – Qualité de la vie étudiante

Le tissu associatif est peu développé. Il existe seulement deux associations, le BDE et une junior entreprise, tous deux domiciliés au sein de l'école.

Le BDE a un très fort impact sur la vie de l'école. Outre les activités d'un BDE classique, les étudiants investis dans celui-ci ont mis en place de nombreux services qui améliorent sensiblement la vie des étudiants dont une mini-caféteria qui permet aux étudiants de réchauffer leurs plats, l'école ne disposant pas de service de restauration. Compte tenu des prix élevés des restaurants dans le quartier, un équipement de restauration universitaire serait fort utile. Le BDE a également mis en place une coopérative proposant aux étudiants des fournitures pour les maquettes à des prix extrêmement intéressants.

Le BDE est devenu au fil du temps le principal interlocuteur entre les étudiants et l'école. Les étudiants viennent régulièrement se renseigner auprès du BDE pour obtenir des informations administratives comme celles relatives aux dates des examens ou la présence d'un professeur. La question d'un affichage en temps réel se pose.

L'école n'accorde pas de subvention systématique aux associations. Elles vivent en grande partie des ressources qu'elles génèrent. L'école n'incite pas au développement de la vie étudiante de quelque manière que ce soit.

Un seul espace est dédié aux étudiants au sein de l'école, "la mezza". Cet espace est cependant nettement insuffisant et regroupe à la fois les locaux des associations, des casiers en nombre très insuffisant, des tables de travail et un lieu de détente.

L'école n'a pas de politique sportive. Une association de rugby devrait voir le jour, mais elle est le fait des étudiants, nullement d'une volonté politique de l'école de dynamiser ce secteur d'activité des étudiants.

L'école n'a pas mis en place de politique culturelle spécifique à destination de ses étudiants. Cependant, la situation parisienne et centrale de l'école comble pour partie cette absence. Les étudiants sont fortement invités par leurs professeurs à se rendre dans les musées et dans les équipements culturels de la ville. On peut cependant noter que l'école met en place chaque année des conférences qui se déroulent sur toute l'année sur un sujet précis.

### III – L'accès à l'information et aux démarches utiles à l'étudiant

L'information destinée aux étudiants est dispensée quasi uniquement par courriel. Il n'existe pas de service dédié. Le lieu le plus fréquenté par les étudiants pour trouver des réponses aux questions administratives est surtout le BDE qui les oriente vers un service compétent.

Les cours dispensés sont conséquents et il n'existe pas de dispositif particulier à destination des étudiants salariés ce qui rend pour eux la réussite des études plus incertaine. En règle générale, l'école n'a pas de politique spécifique pour les différentes catégories d'étudiants, qu'ils soient handicapés, salariés ou étrangers. Les problèmes qui peuvent se poser sont réglés au cas par cas.

Il semblerait donc souhaitable que la direction de l'école se donne comme objectif d'aménager quelques espaces nécessaires à la vie étudiante avec attribution de locaux dédiés dont un lieu de restauration et un lieu où les échanges entre étudiants soient possibles. Une ligne budgétaire "vie étudiante" devrait être établie pour au minimum soutenir les associations et projets étudiants et un travail en partenariat avec le Crous, la région Île-de-France et la mairie de Paris devrait permettre d'aider au logement étudiant et à l'accueil des étudiants étrangers.

# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Les relations interétablissements

Outre les relations établies dans le cadre du PRES, les laboratoires de recherche sont les vecteurs de la mutualisation y compris de la formation (école doctorale notamment). C'est le cas du laboratoire GSA et du département AMC2 (Architecture, Matériaux et Cultures constructives) qui travaillent avec les Grands ateliers de l'Isle d'Abeau (localisés en Isère) même s'il apparaît que ce partenariat n'est pas suffisamment exploité dans les relations avec les écoles d'ingénieurs qui y sont rattachées, avec les autres écoles d'architecture qui y participent ainsi qu'avec le milieu socioprofessionnel.

Des relations ont été établies avec le Conservatoire national des arts et métiers où des élèves bénéficient des enseignements dispensés, l'ENSAPM les validant comme UE d'approfondissement en licence. L'obtention de 5 unités spécifiques peut donner lieu à l'attribution d'un certificat professionnel du CNAM. D'autre part, l'ENSAPM a eu des échanges avec l'ENSA Versailles à propos de la valorisation des acquis de l'HMONP lorsque celle-ci est réalisée hors du cadre classique.

Néanmoins, cette mutualisation des activités de formation n'est pas très développée, les ENSA ayant longtemps fonctionné dans une logique concurrentielle.

On peut noter quelques relations ponctuelles tissées avec des écoles d'arts appliqués (Duperré ou Camondo) à l'occasion de projets ou expositions. Des relations se tissent progressivement avec l'ENSBA. Dans un premier temps, il s'agira d'une coorganisation de séminaires puis, dans un second temps, d'échanges plus approfondis dans le cursus des formations. Cette opportunité tant intellectuelle que géographique d'un partenariat presque naturel n'emporte pas l'adhésion de tous les enseignants. Cette réticence traduit peut-être la volonté d'affirmer une identité en rupture avec la période "pré-68" où l'enseignement de l'architecture était dispensé au sein de l'ENSBA.

## II – Les relations avec les collectivités

Les relations avec les collectivités sont quasi inexistantes. Pourtant tant dans le cadre des pratiques de terrain de l'enseignement et des travaux d'étudiants que dans celui des pratiques de recherche des relations se sont certainement instaurées (cf. la consultation du Grand Paris) sans trouver une forme institutionnelle. Cette absence est peut-être la conséquence de précautions déontologiques, nombre d'enseignants de l'école ayant une pratique professionnelle d'architecte ou d'urbaniste. Aucune politique nationale d'incitation ne semble pousser les écoles à développer cet axe.

## III – Les relations avec les milieux socio-économiques

Les milieux socio-économiques ne sont quasiment pas représentés alors qu'un des objectifs politiques majeurs est de former des professionnels bien insérés dans les milieux socio-économiques. Les représentations ordinales, consulaires et syndicales (patronat, salariat) ne sont pas explicitement représentées au conseil d'administration. Ont-elles émis un souhait dans ce sens auprès de la tutelle responsable des nominations des personnalités extérieures ?

Les liens avec le milieu socio-économique recouvrent trois domaines :

- L'organisation des stages (3 stages obligatoires et 1 long pour l'habilitation).
- Quelques partenariats avec des sociétés de construction (Algeco ou Leroy Merlin par exemple).
- Des relations ponctuelles avec l'ordre des architectes ou des partenaires institutionnels (DRAC, lieux culturels).

Les relations avec le socio-économique pour organiser les stages étudiants sont nécessaires. Cependant, il n'y a pas de stratégie particulière pour la recherche de lieux d'accueil d'excellence, de maîtres de stages de référence ou encore de diversification des profils de lieux de stages. Néanmoins, les entreprises d'accueil font l'objet d'une exploitation en ce qui concerne la liste des entreprises sollicitées pour le versement de la taxe d'apprentissage et la liste des maîtres des stages du cycle habilitation appelés à participer aux jurys.

Les partenariats avec quelques grandes entreprises ou avec des partenaires institutionnels. se réalisent au gré des opportunités (Société Algeco). Cette organisation a l'intérêt de la souplesse mais ne dégage pas une ligne partenariale plus établie avec la diversité des milieux socioprofessionnels qu'il s'agisse des professionnels les plus sollicités pour l'accueil des stagiaires (les architectes) ou qu'il s'agisse des organismes qui offrent une formation continue. L'école est en mesure de dispenser des sessions de formation continue ce qu'elle ne fait pas.

# La stratégie en matière de relations internationales



Si l'organisation des relations internationales pour la mobilité étudiante est bien organisée, du côté de la recherche, elle repose exclusivement sur des initiatives personnelles des enseignants ayant une activité de recherche.

## I – Les partenariats de recherche, amorces des relations internationales

Jeune école d'architecture, l'ENSAPM s'est inscrite avec retard dans les échanges. Ce "retard" lui a permis de bénéficier des acquis des autres écoles et des relations tissées par les enseignants et les chercheurs des laboratoires, préexistants. Les relations internationales font l'objet de conventions dont l'accroissement est soutenu (4 en 2001, 37 en 2009).

Si les objectifs quantitatifs ont été atteints, il apparaît nécessaire de :

- Cibler les partenariats porteurs pour la formation en fonction des bilans réalisés en matière de complémentarité des enseignements offerts et de découverte d'outils en dehors de l'école.
- Consolider les relations construites sur des liens personnels, le système actuel présentant une fragilité avec les nombreux départs d'enseignants à la retraite.
- Mener une réflexion sur le choix de la période d'échanges et des effets de la perte des meilleurs étudiants de master sur une longue période de ce cycle.

L'école dispose d'atouts exogènes incontestables : sa situation géographique au cœur de Paris proche de l'ENSBA et sa participation au PRES Paris-Est. Les atouts endogènes sont réels : présence des départements et personnalité des animateurs (fondement des enseignements sur la recherche, valorisations existantes, émulations internes), reconnaissance de la qualité des recherches, publications, conférences, spécificité d'un lien équilibré entre recherche pratique et académique. Les mutations espérées ne pourront s'opérer que par une coordination interne efficace et le partage d'une même image de l'école. Le questionnement pertinent d'un conseil scientifique et la mutualisation des contacts internationaux des laboratoires de recherches et des enseignants seraient utiles.

## II – Actions menées en faveur de la formation et mobilité étudiante

Les conventions passées ont permis un accroissement du nombre des mobilités étudiantes (de 10 en 2001 à 47 sortantes et 46 entrantes en 2009). L'école tend à équilibrer les mobilités sortantes et entrantes de façon à créer un véritable partenariat et à ne pas faire varier avec trop d'amplitude le nombre d'étudiants présents à l'école au fil de l'année. Il semble qu'un seuil en matière de mobilité étudiante soit atteint, en sachant qu'à l'heure actuelle 80 % des étudiants demandeurs de l'école obtiennent une réponse positive.

Par ailleurs, la consolidation des liens internationaux pourrait donner l'opportunité d'une mobilité "out" pour les élèves doctorants (inexistante actuellement) et d'asseoir les quelques mobilités "in" de ce niveau sur des conventions bilatérales. Le rattachement de l'école au PRES pourra également être moteur dans ce domaine.





# La gouvernance

Une analyse de la gouvernance de l'ENSAPM doit faire référence à l'histoire de cette école et aux conditions dans lesquelles elle a été créée :

- Son cadre institutionnel est défini par son ministère de tutelle mais doit tenir compte de la volonté exprimée par la communauté des enseignants et chercheurs en architecture de "préserver sa liberté de créativité" dans la tradition des Beaux-Arts.
- Son environnement est désormais marqué par le rapprochement nécessaire avec les structures de l'enseignement supérieur et de la recherche, par la mise en place du LMD et la participation à l'école doctorale du PRES Paris-Est qui renforce sa visibilité au niveau national et international.

Ainsi la situation de l'établissement s'apparente davantage à un chantier en construction qu'à un édifice déjà bien établi dans son projet et son fonctionnement. Telle est l'impression qui se dégage de la lecture des documents et de la visite *in situ*. Cette situation générale peut inquiéter quant au devenir de l'établissement, à sa notoriété et à sa place dans le contexte national et international.

## I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

### 1 • Organes de direction et pilotage de l'établissement

En référence aux décrets de mars 1978 et de septembre 2005, les missions de l'école s'inscrivent dans le cadre du service public de l'enseignement supérieur régi par un statut d'Établissement public à caractère administratif (EPA).

L'organisation administrative type d'une école d'architecture comprend : un directeur, un conseil d'administration et une Commission de la pédagogie et de la recherche (CPR).

Le directeur est nommé par le ministère en charge de la Culture. Il a autorité sur l'ensemble des services et des personnels de l'établissement. Entre autre, il prépare et exécute les délibérations du conseil d'administration.

Le conseil d'administration comprend 24 membres dont la directrice de l'école : 7 représentants élus des enseignants et chercheurs, 7 étudiants élus, 7 personnalités extérieures nommées par le ministère en charge de la culture complétés par 2 représentants des personnels administratifs techniques et de service. Ce conseil délibère sur le règlement intérieur, le programme d'enseignement préparé par la CPR, le budget et le compte financier, les contrats et conventions passés par l'établissement, le rapport d'activité annuel établi par le directeur.

La Commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) regroupe des enseignants et chercheurs (10 à 20) désignées chaque année par le CA, parmi lesquels est élu son président. Le directeur est membre de la CPR. La CPR prépare les décisions du CA en matière pédagogique et donne son avis sur toute question pouvant voir une incidence en matière de recherche. Il n'y a pas d'étudiants.

Par rapport à ce modèle institutionnel, l'ENSAPM présente plusieurs particularités :

- Quel directeur pour l'école ? Plusieurs types de directeur ont été "expérimentés" au fil du temps par les ENSA : soit un enseignant, soit un "administrateur", soit un professionnel de l'architecture. La directrice actuelle de l'ENSAPM présente l'avantage d'avoir une expérience très significative d'enseignements dans plusieurs établissements étrangers de renom et d'être à la tête d'une agence d'architecture. Renouvelée récemment, elle entame un second mandat de trois ans. Sa présence à temps partiel impose une équipe de direction structurée. Notons qu'en 2006 une candidature à la direction issue du corps enseignant de l'école s'était déclarée.
- Quel président pour le CA ? Le président actuel du CA de l'ENSAPM est issu du collège des personnalités extérieures. Il siège depuis juillet 2009 après un retard dans la nomination des personnalités extérieures (désaccord entre les enseignants et le ministère sur la liste des personnalités retenues) et une vacance du poste de 6 mois. Une personne issue du collège des enseignants s'était portée candidate "au nom de la tradition des écoles d'architecture". À noter que le CA ne possède aucun vice-président (notamment "recherche").

- Quelle commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) ? À l'ENSAPM, la CPR n'a jamais été mise en place. Quelles dérogations ont été accordées ? Et pourquoi ? Le terme "recherche" figurant dans l'intitulé de la CPR semble avoir éveillé des craintes chez une partie des enseignants. La politique de recherche est nulle part débattue. En substitution, un Conseil des études et de la vie étudiante (CEVE) a été créé comme instance principale d'élaboration de la pédagogie. Quelles étaient ses missions ? Le CEVE se définit comme un conseil représentatif.
- Dans les établissements d'enseignement supérieur la direction des études et de la pédagogie est exercée par des enseignants. À l'ENSAPM, elle est assurée par du personnel administratif rattaché à la direction.
- Quel organigramme ? Il n'existe pas de document officiel détaillant clairement l'organisation de l'école. Le document esquissé à notre demande reflète l'ambiguïté du positionnement de la direction par rapport au CEVE.

## 2 • Circuit des prises de décisions majeures

Le circuit de prise de décision touche au fondement de la gouvernance de l'établissement. La lecture des comptes-rendus des conseils et les entretiens révèlent une véritable crise de la gouvernance due à l'opposition entre :

- D'une part, le statut de l'établissement qui laisse un pouvoir objectif de décision à la tutelle (nomination du président, du directeur et des personnalités extérieures, contrôle de la légalité des décisions du conseil d'administration) plaçant quasiment l'établissement au rang de service extérieur du ministère.
- D'autre part, un souhait réel d'autonomie de gestion, voire d'autogestion, revendiqué par les enseignants, certains ayant été les porteurs du projet ENSAPM.

Cette situation dépend moins des acteurs eux-mêmes (il y a une réelle volonté de tous de ne pas s'enfermer dans des conflits de personnes) que des logiques structurelles pesant sur certaines décisions. Le point d'orgue a été les décisions récentes de la tutelle concernant le renouvellement de la directrice dans ses fonctions, la désignation des personnalités extérieures et du président du CA accueilli, lors de la première réunion du conseil par une déclaration d'un membre du collègue des enseignants effectuée sous une forme peu commune...

Cette crise d'origine largement structurelle, qui découle de l'ambiguïté du statut des ENSA, est renforcée par son interprétation particulière à l'ENSAPM avec l'excessif cloisonnement qui existe entre le CA et le CEVE organisant une quasi-dualité des pouvoirs.

Des séminaires organisés à l'initiative des personnels de l'école pour provoquer une réflexion commune ont abouti à la rédaction d'un code de gouvernance qui semble avoir l'aval de la direction (?). Il doit clarifier le circuit d'instruction des dossiers, les procédures de délibération et de prise de décision entre le CEVE, le CA et la direction. La désignation du président du CA est également abordée avec toujours la même revendication à savoir qu'il doit être désigné parmi les enseignants de l'école. Ce code est actuellement bloqué au niveau du CA car il semble présenter des aspects peu compatibles avec le décret fondateur des ENSA.

Le fonctionnement actuel du CEVE semble assez inefficace et particulièrement chronophage au détriment d'autres types de réflexion stratégique à conduire. Ainsi la recherche est complètement absente de ses débats alors qu'il n'existe ni conseil scientifique, ni commission, ni vice-président en charge de ce dossier essentiel pour l'avenir de l'ENSAPM. Devant l'importance que prend la formation doctorale et considérant l'habituelle revendication d'autonomie des unités de recherche, il devient urgent que l'établissement se dote d'une politique scientifique digne de ce nom.

## 3 • Les départements et le CEVE

Comme on l'a vu supra dans le chapitre Formation, les enseignants et les enseignements sont organisés en 5 départements. Le manque de reconnaissance statutaire de ces départements rend difficile l'attribution de moyens récurrents dans le cadre budgétaire, d'autant qu'ils peuvent être exposés à des fluctuations des effectifs étudiants, ceux-ci étant plus ou moins ouverts aux formations qu'on leur propose. Une régulation du fonctionnement du système "départemental" est nécessaire, le CEVE peinant à le définir même si celui-ci s'entoure de commissions *ad hoc* pour instruire les dossiers.

Par ailleurs, le CEVE a des difficultés à conduire des débats de fond malgré le nombre de ses réunions (8 à 10 par an). Les points à l'ordre du jour non traités lors d'une séance sont reportés à la réunion suivante, sans assurance de pouvoir profiter de cette nouvelle... chance. Ainsi des points importants comme la préparation du dossier destiné à l'évaluation AERES et l'élaboration du projet d'établissement font partie des sujets glissants d'ordre du jour en ordre du jour.

Le fonctionnement du CEVE doit être beaucoup mieux structuré en lien avec le conseil d'administration avec une présidence clairement définie. On peut aussi penser que le dispositif actuel a montré ses limites et que de nouvelles instances doivent prendre la relève sur les champs stratégiques de la pédagogie, de la recherche et de la vie étudiante (cf. conseil scientifique, conseil de la vie universitaire des établissements de l'enseignement supérieur). Quoiqu'il en soit, une réflexion stratégique doit être conduite en matière de recherche dans le cadre d'un établissement type EPA qui accueille trois laboratoires labellisés et qui participe à une école doctorale partagée dans le cadre du PRES Paris-Est.

#### 4 • Le projet d'établissement, possible cadre des évolutions souhaitables

L'ENSAPM s'est constituée autour "d'un projet d'ouverture et d'expérimentation visant à explorer les relations entre l'Architecture et les Beaux-Arts".

La poursuite de cet objectif s'est fondée sur la mise en place de dispositifs de gouvernance dérogatoires par rapport au statut officiel qui semblent aujourd'hui trouver leurs limites, au point que les personnels enseignants et chercheurs concernés évoquent une nécessaire refondation de la gouvernance de l'école.

L'élaboration d'un projet d'établissement qui actuellement fait défaut pourrait être cette occasion. Elle serait une opportunité pour mobiliser l'ensemble des personnels et des étudiants. Sa négociation avec la tutelle mettrait l'ENSAPM en meilleure position pour construire des partenariats avec d'autres, en particulier avec ses puissantes voisines l'École des beaux-arts et l'université (cf. la convention avec le PRES Paris-Est) ainsi qu'avec d'autres institutions publiques ou privées.

Du côté des enseignants, la situation va obligatoirement évoluer pour des raisons démographiques. Dans les cinq ans à venir près de 20 % des professeurs vont partir en retraite. La relève des "anciens" amènera une nouvelle génération n'ayant pas participé aux événements fondateurs. Ainsi la perspective de définition et de mise en œuvre d'un projet d'établissement et une gestion plus participative de la part de la direction devraient aider à une relance de la motivation des acteurs de la formation et de la recherche au sein de l'école.

Par ailleurs, la convention passée avec le PRES Paris-Est et l'inscription de l'ENSAPM dans l'école doctorale du pôle avec deux autres ENSA (Belleville et La Vilette) représentent des opportunités majeures d'autant qu'avec l'apport de leurs problématiques et un tiers des effectifs doctorants les trois ENSA ne sont pas que des faire-valoir dans le dispositif universitaire où elles rentrent de plain-pied. Cette relation privilégiée avec un partenaire qui a défini clairement sa stratégie scientifique, notamment en matière de développement soutenable, est un atout indéniable pour renouveler sa dynamique interne. La discipline architecturale et les pratiques professionnelles ont tout à gagner dans cet engagement.

Les étudiants, peu touchés par ces difficultés institutionnelles, en subissent probablement les conséquences. L'ouverture vers l'université et la possibilité de s'inscrire dans des études doctorales complémentaires de leur diplôme d'architecte est une véritable opportunité pour eux.

En conclusion la direction qui vient d'être renouvelée pour trois ans doit mettre à profit ce temps pour lancer un projet d'envergure qui fixe un objectif ambitieux à l'école où chacun se trouve missionné. Le chemin de la confiance sera plus facile à retrouver lorsque, les circuits de décision ayant été clarifiés, les directions administratives des études, de la recherche et de la pédagogie auront un rôle d'appui opérationnel auprès d'enseignants qui auront été désignés pour en exercer la responsabilité politique.

#### 5 • Affirmation de l'identité de l'école et politique de communication

L'objectif est de donner une identité à cette jeune école au sein du prestigieux bâtiment de l'ENSBA. L'ENSAPM dispose d'une vraie politique de communication et a ainsi défini une charte graphique qui est déclinée par une cellule communication de création récente. Après une tentative d'édition directe des "conférences de Malaquais" pour l'année 2008-2009, la réflexion se porte sur une publication aux éditions des Beaux-Arts. Les principaux responsables administratifs sont intégrés dans les réseaux de responsables des écoles et établissements dépendants du ministère de la Culture et de la Communication.

## II – Les technologies de l'information et de la communication

L'ensemble des moyens informatiques dédiés à la formation des étudiants est basique :

Les étudiants disposent de 3 salles équipées en libre-service, avec mise à disposition de matériels accessibles au prêt : 15 vidéoprojecteurs et 15 micro-ordinateurs portables. Il existe un accord de partenariat avec des éditeurs permettant des licences gratuites pour l'utilisation de produits par les étudiants et les enseignants et des formations sur des logiciels spécifiques sont organisées pour des moniteurs qui peuvent ensuite former les étudiants.

Quelques enseignants ont développé des cours en ligne, mais il n'existe pas de politique de développement des TICE au niveau de l'école. Dans le cadre de l'information à destination des étudiants l'adresse courriel, attribuée lors de l'inscription, est utilisée pour la création des listes de diffusion. Dans la perspective de l'installation prochaine d'un intranet, il est prévu de remplacer ce dispositif par un flux RSS. On peut espérer que l'intranet en cours de réalisation améliorera sensiblement la communication interne et participera ainsi à la relance de la conscience d'appartenance à l'école.

À l'usage de l'administration le service informatique assure l'exploitation des logiciels pour la gestion de la scolarité, du budget et de la comptabilité et des ressources humaines. Enfin l'école partage avec trois autres écoles un serveur commun pour la documentation. En ce qui concerne la recherche, le service informatique assure essentiellement des tâches de maintenance et de conseils auprès des laboratoires de l'école.

En conclusion, il convient que l'école détermine un plan de développement de ses moyens informatiques et de sa communication au service des activités administratives, pédagogique et de recherche.

## III – La politique de gestion des ressources humaines

### 1 • Le potentiel

En 2008, le corps enseignant était composé de 9 professeurs, 36 maîtres assistants et 22 maîtres assistants associés à mi-temps et 81 vacataires. Les vacataires ont dispensé 5 196 heures d'enseignement tandis que les autres catégories d'enseignants en ont dispensées 18 194.

Les professeurs et les maîtres-assistants des écoles sont régis par un décret (1994) qui précise les services d'enseignement en présence d'étudiants. : 192 heures de cours ou 320 heures de travaux dirigés ou 384 de travaux pratiques. S'en tenant à la connaissance des services de l'école, il n'existe pas, dans le cadre du ministère de la Culture de régime indemnitaire pour responsabilité administrative pédagogique ou pour la recherche.

Toujours en 2008, pour les IATOS, les titulaires sont des personnels du ministère de la Culture (32) ou de l'Équipement (8) : 36 % en catégorie A, 26 % en catégorie B et 38 % en catégorie C. Le nombre de ces personnels en ETP est relativement important rapporté au nombre d'enseignants. L'établissement emploie également 8 contractuels.

La moyenne d'âge de l'ensemble est élevée : 52 ans pour les enseignants dont 16 % ont plus de 60 ans et 46 ans pour les IATOS.

Le service des ressources humaines est composé de 3 personnes. Il a en charge la paie des enseignants relevant du budget de l'établissement, les vacances relatives à l'enseignement des langues et de certaines disciplines. En revanche, la rémunération et la gestion des personnels titulaires sont assurées par les ministères de tutelle et la marge de manœuvre indemnitaire pour les ATOS est très réduite.

La direction est consultée sur les dossiers d'avancement et de promotion.

### 2 • La politique de recrutement

La politique mise en œuvre pour le recrutement des enseignants privilégie l'ouverture des concours sur les emplois vacants. Ceux-ci sont d'abord proposés à la mutation. Dans ce cadre, l'établissement émet son avis après consultation de la commission de recrutement qui comprend un représentant par département, la directrice de l'école et la directrice adjointe chargée de la pédagogie. Il est procédé à une audition des candidats sur le profil défini pour le poste et le projet d'enseignement. Pour l'année 2008, 5 des 7 postes ouverts ont été recrutés suivant la procédure de mutation.

Enfin, il existe un dispositif d'enseignant associé, en qualité de maître assistant à temps partiel recruté pour un an, éventuellement renouvelable, jusqu'à une durée maximale de 6 ans. Ces postes sont utilisés chaque année comme dispositif d'ajustement du corps enseignant et le renouvellement des personnes employées sur ces postes est vécu comme particulièrement aléatoire et fragilise le potentiel de recherche.

La procédure de recrutement des enseignants est bien décrite dans le rapport d'auto-évaluation et confirmée par les informations recueillies au cours de la visite : *"... en matière de recrutement d'enseignant, l'école rencontre une difficulté à anticiper à moyen terme et à s'affirmer comme entité. Les départements, sur lesquels l'ENSAPM s'est fondée, doivent animer le débat sur les orientations du programme pédagogique. En revanche, si la logique de défense des intérêts de chaque département l'emportait, elle compromettrait l'évolution de l'école."*

Les représentants des enseignants précisent quant à eux que les sélections opérées sur place ne sont en général pas suivies par les commissions décisionnelles au niveau du ministère. IL est évidemment essentiel pour l'école de saisir l'opportunité qu'offre le départ prochain en retraite de nombreux professeurs. Le statut des enseignants titulaires du ministère de la Culture ne fait pas explicitement mention de l'activité de recherche alors que la charge de service est lourde, c'est un handicap sérieux pour le développement de la recherche dans l'établissement.

La gestion des enseignants associés devrait mieux anticiper et s'intégrer aux perspectives pédagogiques de l'établissement.

Pour les personnels IATOS, la gestion ne semble pas poser de problème particulier. Selon les témoignages recueillis un certain esprit d'école préside aux rapports interpersonnels. Leur nombre paraît suffisant même si ponctuellement des besoins spécifiques peuvent se manifester. Une mutualisation de certaines fonctions avec les Beaux-Arts est probablement à rechercher comme celles relatives à la maintenance et la sécurité.

## IV – La politique budgétaire et financière

La direction actuelle de l'école a réussi à rétablir rapidement une situation antérieurement très dégradée. L'examen du budget fait désormais apparaître une gestion saine et un bon équilibre, avec un résultat global positif. Malgré une situation conflictuelle latente, le budget de l'école est le plus souvent voté à l'unanimité des membres du conseil d'administration.

Le taux d'exécution des dépenses, à hauteur de 90 %, est bon, celui des recettes à 97 % est excellent. Le budget de l'école est composé d'une seule unité budgétaire, mais le compte financier distingue les résultats financiers de l'enseignement de ceux de la recherche. Pour la première fois en 2008, une présentation analytique de la programmation budgétaire a été mise en place, faisant apparaître un service enseignement et un service recherche. On relève toutefois que la situation des comptes des établissements qui, par fusion, ont donné naissance à l'ENSAPM, ne permet pas à l'école de s'approprier pleinement le fonds de roulement légué par les entités concernées.

L'administration continue à améliorer la présentation pour donner une meilleure lisibilité aux actions de l'établissement, par exemple, le budget enseignement a été décomposé en quatre domaines : l'administration, les locaux, les missions et les autres actions. En revanche, aucun traitement n'a été élaboré pour constituer un tableau de bord et outiller le pilotage.

Dans l'organisation, la secrétaire générale est responsable de l'élaboration et du suivi budgétaire. Elle est aidée dans cette tâche par trois personnes. La comptabilité est assurée par un agent comptable qui gère trois établissements du ministère de la Culture (ENSAB-ENSAPVS-ENSAPM) avec l'aide d'un agent dédié à l'ENSAPM. Dans un souci d'efficacité, il pourrait être utile de rapprocher en un seul lieu les personnels affectés aux tâches comptables de ces trois établissements.

En résumé, la situation budgétaire et comptable de l'école est saine et ne donne pas lieu à contestation. L'évolution vers la mise en œuvre de tableaux de bord et d'outils de pilotage doit être engagée pour accompagner les projets et le développement de l'établissement.

## V – La politique immobilière

Les installations sont dispersées, l'établissement est installé sur 2 sites dans 4 bâtiments différents :

- Les bâtiments Perret et Murier (2 684 m<sup>2</sup>) et Lenoir (900 m<sup>2</sup>) dans l'enceinte de l'École des beaux-arts, 14 rue Bonaparte.
- Le bâtiment Jacques Callot à 5 minutes à pied du "site Boanaparte" (1 173 m<sup>2</sup> sur 5 étages) dont la disponibilité récente, après d'importants travaux, a permis une extension des surfaces pour l'enseignement et tout particulièrement l'enseignement du projet.

Sur le site des Beaux-Arts la situation administrative des bâtiments semble claire. Par contre l'intrication des locaux des deux écoles pose des problèmes de lisibilité et d'accès pour les usagers et les visiteurs.

L'école a su dégager des moyens financiers pour améliorer ses locaux. On note à ce titre que les crédits sont attribués par le ministère de la Culture et que les locaux sont en grande partie des bâtiments classés qui présentaient et présentent encore un réel déficit fonctionnel. Dans la situation actuelle il y a un écart entre l'état des locaux et leur possibilité d'usage. Par exemple, on constate de réelles carences concernant l'accessibilité d'une partie des locaux pour les personnes à mobilité réduite.

Dans ce contexte, il est difficile pour l'ENSAPM d'élaborer un schéma prévisionnel d'utilisation de ce patrimoine car l'établissement ne dispose d'aucune réserve foncière et ne peut imaginer de projet de développement sans l'accord de l'occupant historique des locaux de la rue Bonaparte, à savoir l'École des beaux-arts. On peut cependant signaler que de nombreuses conférences organisées par des enseignants ou chercheurs font clairement référence à ce site prestigieux comme lieu valorisant de la manifestation.

L'École d'architecture de Paris-Malaquais située sur un site prestigieux n'est pas libre de sa politique immobilière. Une concertation forte avec l'École des beaux-arts, maîtresse des lieux, s'impose. Elle nécessitera probablement la mise en perspective d'actions communes, par exemple une cafétéria qui pourra constituer un lieu riche de rencontre, et de mutualisation de la maintenance et de l'entretien.



# Conclusion et recommandations



L'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais est une jeune école (création en 2001) avec déjà une longue histoire (celle des écoles qui l'ont constituée autour d'un projet commun, l'ENSA Paris-Villemin, l'ENSA Paris-La-Défense et l'ENSA Paris-La Seine). C'est une école qui n'a pas atteint sa pleine maturité et nombre de ses éléments constitutifs essentiels sont encore en chantier qu'il s'agisse de sa stratégie de recherche, de sa stratégie de formation et de sa stratégie en matière de gouvernance. Cependant, l'intégration des équipes de recherche dans l'ED du PRES Paris-Est représente une situation positive, et de même, la tradition de la formation architecturale est un point de stabilité.

Alors que cette école est engagée dans des réformes pédagogiques exigeantes en adoptant les normes universitaires européennes (réforme LMD, création d'un doctorat d'architecture, association à une école doctorale réputée du PRES Paris-Est, actrice d'un regroupement de laboratoires de recherche labellisé par le CNRS), le cadre d'exercice de ses compétences et de ses responsabilités est resté d'un autre temps. Le statut de l'établissement (EPA), le statut des enseignants et des enseignants-chercheurs, celui des fonctions d'autorité (présidence, direction) demeurent inadaptés et handicapants pour accompagner et conduire les réformes engagées. Qui plus est, à Paris-Malaquais, un statut dérogatoire obscurcit et alourdit le processus de délibération et de décision. Il prive l'école d'instruments stratégiques en matière de pilotage de la recherche (absence de conseil scientifique) pourtant une clef pour le renouvellement de l'enseignement. Il crée des rigidités en matière de réflexion pédagogique (étanchéité entre conseil d'administration et commission pédagogique). Il ne stimule pas la connaissance du milieu et de ses mutations ainsi que la réflexion nécessaire sur les pratiques professionnelles (peu de présence des forces socio-économiques au sein des instances). Par ailleurs, les moyens matériels (bâtiments, moyens techniques) attribués à l'ENSAPM ne sont pas à la hauteur de l'ambition pédagogique et scientifique affichée malgré le site prestigieux qui l'accueille (locaux de l'École nationale supérieure des beaux-arts). Pourtant, là aussi, comme avec l'université, des efforts remarquables ont été réalisés qui devraient permettre des rapprochements fructueux, matériels et intellectuels.

En l'état constaté du fonctionnement de l'ENSAPM, et en ayant soigneusement pesé les responsabilités internes et externes, on peut dire que cette mutation institutionnelle est un préalable qui permettra aux instances légitimes de l'école de mettre sur leur agenda les vrais enjeux et d'y consacrer pleinement une énergie toujours trop rare qu'il ne faut pas gaspiller dans de faux débats dérivant vers des impasses bureaucratiques.

Parmi les enjeux auxquels l'école doit faire face, il y a celui du rapprochement opéré par l'ENSAPM et d'autres ENSA (Paris-Belleville et Paris-La-Villette) vis-à-vis de l'école doctorale du PRES Paris-Est. Le fait que les instances de Paris-Malaquais se soient inscrites dans cette perspective qui représente pour les enseignants et enseignants-chercheurs expérimentés de cette école un vrai défi, souvent personnel, en ce qu'ils les obligent à de profondes adaptations de leur savoir, de leur savoir-faire et de leurs traditions (cf. la création d'un doctorat d'architecture), doit être vivement et positivement souligné. C'est une étape décisive.

Ce tournant majeur et cette prise de risque bien accompagnés (adaptation des statuts des enseignants, soutenance de thèses sur travaux, obtention de HDR valorisant les savoirs et savoir-faire spécifiques des architectes, renouvellement des cadres partant à la retraite) doivent permettre à l'ENSAPM de mener à bien et d'approfondir la réflexion déjà largement engagée au cours des dernières décennies sur la discipline architecturale et sur la diversité de ses pratiques scientifiques et professionnelles.

Avec le PRES Paris-Est et son école doctorale, l'ENSAPM a trouvé un attracteur puissant lui permettant de mobiliser positivement l'énergie qu'elle recèle et de coproduire ainsi un projet d'établissement adapté aux enjeux. Son rapprochement avec Paris-Est et avec la dynamique impulsée par le regroupement d'un potentiel de recherche traitant de la ville, de l'aménagement du territoire et du développement soutenable est sans doute une occasion majeure, aujourd'hui, de renouveler la pensée et la pratique architecturales comme de repenser les filières productives et les métiers dont nous avons besoin. Il peut sans doute en être de même et, dans une autre perspective, des relations renouées, après 40 ans de divorce, entre l'ENSAPM et l'ENS Beaux-Arts. Il peut en naître un nouveau désir créatif accroché aux défis et aux multiples crises, dont celles climatiques, que rencontre le développement des établissements humains.

Quoi qu'il en soit, l'ENSAPM devrait sans doute afficher résolument, et plus qu'elle ne l'a fait jusqu'ici, les relations innovantes entre l'architecture, l'aménagement et le développement soutenable dans une approche multiéchelle de l'espace et du temps. Le pôle Paris-Est porté par le ministère de l'Enseignement supérieur, le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, de grandes écoles (ENPC) et l'Université de Marne-la-Vallée ainsi que divers acteurs publics et privés, peut lui apporter les ingrédients utiles et la surface institutionnelle, matérielle et financière qui lui manque pour le faire. C'est sans doute une voie pour initier ce fameux projet d'établissement que l'ENSAPM se doit de construire et d'afficher auprès des trois "tutelles" des établissements du PRES (MESR, MEEDM et MCC) et auprès des instances européennes. C'est sans doute pour cette école remarquable par son histoire, la possibilité de retrouver une opportunité enthousiasmante, équivalente au moins à celle de sa fondation en 2001 et susceptible de mobiliser le potentiel interne de créativité dont elle ne manque pas.

## I – Les points forts

- Un site prestigieux partagé avec l'ENSBA, en voie de rétablissement et le sentiment de participer à l'histoire de l'architecture nationale ;
- Le dynamisme des équipes de chercheurs avec une bonne inscription nationale et internationale ;
- Une offre de formation bénéficiant de la dynamique des équipes de recherche, de celle des départements et de l'investissement remarquable des enseignants ;
- Un établissement de taille moyenne permettant une gestion rapprochée des ressources humaines et favorisant l'adhésion des personnels ;
- Une gestion budgétaire et financière saine, avec une comptabilité analytique en gestation.

## II – Les points faibles

- Absence d'instance de pilotage de la recherche, le statut des enseignants de l'école ne permettant pas tous les investissements recherche utiles pour renforcer la discipline architecturale ;
- Le fonctionnement aléatoire du CEVE comme outil de régulation pédagogique, lié à des affrontements stériles avec les logiques de départements ;
- La neutralisation réciproque des instances de décisions, avec une gouvernance compliquée et conflictuelle, mettant aux prises les tenants d'une expression "démocratique" face aux décisions de la tutelle ;
- La faible prise en compte des besoins de la profession, notamment en matière de technologie ;
- Une absence de politique vie étudiante avec des appuis insuffisants.

## III – Les recommandations

- Mettre en chantier un projet d'établissement pour négocier avec les tutelles et les partenaires externes et pour remobiliser l'ensemble des personnels et étudiants en interne. Ceci suppose une réforme d'urgence et en profondeur des statuts actuels ;
- Remplacer le CEVE par une réelle instance de pilotage de l'offre de formation et de la pédagogie : l'organisation "départementale" de l'enseignement doit être réformée pour mieux l'articuler à l'organisation LMD et aux enjeux du projet scientifique, avec une prise en compte impérative des demandes sociales à l'égard des architectes ;
- Renforcer la place de la recherche au sein de l'ENSAPM, en s'appuyant sur la dynamique du PRES Paris-Est, en créant un conseil scientifique et en développant la réflexion sur la discipline architecturale. l'ENSAPM peut être un acteur du renouvellement des pratiques architecturales et constructives face aux défis du développement soutenable ;
- Faciliter la soutenance d'une HDR pour les enseignants impliqués en recherche, favoriser la création de postes de chercheurs permanents, adapter le recrutement des enseignants aux priorités scientifiques et pédagogiques définies par l'école, permettre aux enseignants d'avoir une activité de recherche significative.
- Dépasser les conflits internes en développant les partenariats déjà établis et en initiant des partenariats utiles avec les milieux socio-économiques.



# Liste des sigles



## A

ACS	Architecture, culture et société XIX <sup>e</sup> -XX <sup>e</sup> siècles
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ATOS	(Personnels) administratifs, techniciens, ouvriers et de service

## B

BDE	Bureau des élèves
BRAUP	Bureau de la recherche architecturale urbaine et paysagère

## C

CA	Conseil d'administration
CEVE	Conseil des études et de la vie étudiante
CNAM	Conservatoire nationale des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPR	Comité de la pédagogie et de la recherche

## D

D	(LMD) Doctorat
DAPA	Direction de l'architecture et du patrimoine
DPLG	(Architecte) Diplômé par le gouvernement
DRAC	Directions régionales des affaires culturelles

## E

EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSAPB	École nationale supérieure d'architecture Paris-Belleville
ENSAPM	École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais
ENSAPVS	École nationale supérieure d'architecture Paris-Val de Seine
ENSBA	École nationale supérieure des beaux-arts
EPA	Établissement public à caractère administratif
ETP	Équivalent temps plein

## F

FRE	Formation de recherche en évolution
-----	-------------------------------------

## G

GSA	Géométrie, structure et architecture
-----	--------------------------------------

## H

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

## I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IATOSS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LIAT	Laboratoire infrastructure, architecture et territoire
LMD	Licence-master-doctorat

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MCC	Ministère de la culture et de la communication
MEEDM	Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

## P

PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RI	Relation internationales
RSS	<i>Really Simple Syndication</i> (convention de structuration)

## S

SHS	Sciences humaines et sociales
-----	-------------------------------

## T

TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
------	--------------------------------------------------------------------------

## U

UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche

# Observations de la directrice



AERES  
Monsieur Michel Cormier  
Directeur de la section des établissements  
20, rue Vivienne  
75002 Paris

Paris, le 16.06.2010

Monsieur le Directeur,

L'école nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais a pris connaissance du rapport de l'AERES.

Je tiens tout d'abord à vous remercier pour la qualité du travail du groupe d'experts, tant lors de la visite que dans l'élaboration du rapport. Le regard extérieur et compétent de ces personnalités est, d'ores et déjà, un apport très utile pour la réflexion et l'action de l'ENSAPM.

Je vous prie de trouver ci-dessous, comme vous l'avez demandé, mes observations sur le contenu du rapport.

## 1. La recherche et son pilotage

Le rapport souligne l'importance et le dynamisme de la recherche développée dans les laboratoires de l'école et, paradoxalement, sa moindre implication dans l'établissement. Les recommandations qu'il formule sont partagées par la direction et le conseil d'administration de l'école, qu'il s'agisse du renforcement de la place de la recherche dans l'école et de son pilotage, et, à défaut d'une modification du statut des enseignants qui relève du ministère de la culture et de la communication, de la politique de recrutement menée par l'école. Trois points apparaissent, en particulier, comme prioritaires pour l'ENSAPM : la création d'un conseil scientifique doté de missions claires, une gestion des postes à moyen terme qui intègre le développement de la recherche au cœur de l'activité de l'école et une coopération plus étroite avec le PRES Paris-Est.

## 2. Le Conseil des études et de la vie étudiante (CEVE)

A propos du Conseil des études et de la vie étudiante (CEVE), instance créée par l'école et qui remplace la CPR réglementaire, le rapport de l'AERES constate la perte de la dimension recherche, la dualité des pouvoirs entre le CA et le CEVE, un fonctionnement inefficace et chronophage de cette dernière instance, liée notamment à l'absence de président. Il propose sa dissolution pure et simple au profit d'une instance de pilotage de l'offre de formation et de la pédagogie. L'école partage le constat que le fonctionnement du CEVE est insatisfaisant. Il ne saurait, cependant, être question de revenir à la CPR réglementaire. En effet, la recherche, en raison du développement

École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais

14 RUE BONAPARTE  
75212 PARIS CEDEX 06

T 33 (0)1 55 01 56 50  
F 33 (0)1 55 01 56 97

PRENOM.NOM@PARIS-MALAUQUAIS.ARCHI.FR  
SITE : WWW.PARIS-MALAUQUAIS.ARCHI.FR



qu'elle a atteint à l'école, nécessite une instance spécifique. D'autre part, l'élargissement du CEVE aux étudiants et aux administratifs, sur le modèle du CEVU universitaire, et l'extension de son champ à la vie étudiante, même s'il a été suivi de peu d'effets, sont des avancées positives. La question est bien de redynamiser cette instance pour lui permettre de jouer le rôle important de pilotage pédagogique. Des propositions ont déjà été formulées de façon interne : une réduction du nombre des membres, une réforme du fonctionnement qui vise à l'efficacité (par exemple, un meilleur suivi des motions et actions proposées), un président élu. Il convient, par ailleurs, comme le propose le rapport, de créer une meilleure articulation entre le CEVE et le CA, qui respecte les compétences de chaque instance.

### 3. La vie étudiante

Le rapport souligne l'absence de politique en matière de vie étudiante. Il est nécessaire de rappeler que l'ENSAPM a la taille d'une UFR modeste d'université et que son offre de services propres ne peut être que restreinte. D'une certaine façon, le questionnaire de l'AERES a révélé aux étudiants ce qui existait à l'université et donc les manques de l'école. La réflexion actuelle de l'ENSAPM porte sur le rôle d'orientation que doit jouer le CEVE en cette matière (voir ci-dessus), sur les coopérations qui doivent être développées (Crous, mutuelles, étudiantes, ENSBA, établissements de culturels, etc.) et sur la possibilité qu'un agent administratif prenne en charge de façon spécifique cette question. Une première réponse concrète sera apportée prochainement avec, dans le cadre des travaux prévus, la mise à la disposition des étudiants d'espaces dédiés aux activités associatives.

### 4. La prise en compte des besoins de la profession

Le rapport soulève ici un point fondamental que je souhaiterais discuter. L'école est un lieu d'éducation où l'on enseigne les idées, et non un lieu de formation professionnelle. La langue anglaise est plus explicite, dans l'opposition qu'elle établit entre *education* et *training*. L'école n'a donc pas vocation à apporter une réponse directe et limitée à la seule pratique de la profession. En ce qui concerne les moyens technologiques, l'ENSAPM, en tant que membre des Grands ateliers de l'Isle d'Abeau, peut disposer d'espaces et de moyens techniques de grande qualité. Enfin, l'achat d'une machine à découpe laser est en cours.

### 5. La gouvernance

Le rapport de l'AERES juge la gouvernance de l'école compliquée et conflictuelle. Il m'apparaît, après quelques mois de fonctionnement efficace du conseil d'administration, qui était récemment formé lors de la visite des experts de l'AERES, que les axes de structuration de l'école apparaissent plus nettement : faire en sorte que les différentes instances exercent pleinement leurs compétences réglementaires ; revaloriser la dimension d'avis ou de proposition des commissions et du Conseil des études et de la vie étudiante vis-à-vis du CA ou de la direction de l'école.

L'évolution en cours fait que l'école se dote peu à peu des instances associées au statut d'EPCSCP : un président du CA choisi parmi les personnalités extérieures, un directeur ayant vocation à enseigner, un conseil des études et de la vie étudiante, un conseil scientifique.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

  
Prof. Nasrine Seraji – AA Dipl. RIBA  
Directrice de l'ENSAPM



École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais a eu lieu du 12 au 13 novembre 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Claude **Jacquier**, directeur de recherche au CNRS, UMR Triangle n° 5206 ENS-Lyon.

## Ont participé à l'évaluation :

Jacques **Audren**, architecte-urbaniste, architecte-conseil de l'État.

Gilles **Boucher**, secrétaire général Institut national polytechnique de Toulouse.

Gérard **Cognet**, professeur émérite, Grenoble INP-ENSGI.

Paul **Méhu**, étudiant en master 2, vice-président de l'Université de Bretagne occidentale.

Camille **Zvenigorodsky**, architecte urbaniste en chef de l'État, chef du SDAP de Lot-et-Garonne.

Annick **Cartron**, déléguée scientifique, et Astrid **Lanoué**, 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.