



**HAL**  
open science

# École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville - ENSAPB

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville - ENSAPB. 2010. hceres-02026349

**HAL Id: hceres-02026349**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026349>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

Section des établissements

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



juillet 2010



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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

juillet 2010



# Sommaire



Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche de l'établissement	7
II – La stratégie de recherche de l'établissement	8
III – La mise en œuvre et le suivi de la stratégie recherche	8
IV – Formation doctorale	8
V – Relations EPST/EPIC	9
Stratégie en matière de valorisation	11
Stratégie en matière de formation	13
I – L'offre de formation initiale	13
1 • Présentation générale de l'offre de formation	13
2 • Positionnement de l'offre de formation	13
3 • Pilotage de l'offre de formation	14
II – L'offre de formation continue et de formation tout au long de la vie	14
III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant : de l'accueil à l'université à l'aide à l'insertion professionnelle	15
1 • Recrutement en 1 <sup>ère</sup> année	15
2 • Admissions dites "parallèles" et VAE	16
3 • Insertion professionnelle	16
4 • C2I et Langues étrangères	16
IV – Environnement de travail de l'étudiant	16
1 • TICE	16
2 • Politique documentaire	17
3 • La démarche qualité pédagogique	17
Stratégie en matière de vie étudiante	19
I – L'étudiant est un acteur de la vie de l'établissement	19
I – Qualité de la vie étudiante	19
Stratégie en matière de relations extérieures	21
I – Le développement des relations interétablissements (universités, écoles)	21
II – Les relations avec les collectivités	21
III – Les relations avec les milieux socio-économiques	21

Stratégie en matière de relations internationales	23
I – L'attractivité internationale en matière de recherche	23
II – L'attractivité internationale en matière de formation	23
Stratégie en matière de gouvernance	25
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	25
II – Technologies de l'information et de la communication	26
III – La politique de gestion des ressources humaines	26
1 • La gestion des personnels enseignants	26
2 • La gestion des personnels ATOS	27
IV – Politique budgétaire et financière	28
V – La politique immobilière	29
VI – Le développement de la capacité d'auto-évaluation	29
VII – Hygiène, sécurité, éthique et déontologie	30
Stratégie en matière de communication	31
Conclusion et recommandations	33
I – Points forts	33
II – Points faibles	33
III – Recommandations	33
Liste des sigles	35
Observations du directeur	37
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation



L'ENSAPB est l'une des 20 écoles d'architecture sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication.

Créée en 1969, l'ENSAPB était installée depuis 1982 rue Rébéval (Paris 19<sup>e</sup>) ; elle a intégré en septembre 2009 les locaux de l'ancien lycée professionnel municipal Diderot, au 60 boulevard de la Villette (Paris 19<sup>e</sup>).

En termes de cursus universitaire, l'ENSAPB se caractérise par un recrutement sélectif, ouvert aux bacheliers, une organisation des études de type LMD et l'existence d'une activité recherche reconnue.

Au 1<sup>er</sup> octobre 2009, l'ENSAPB a accueilli 1 116 étudiants (372 en cycle L, 442 en cycle M) encadrés par 64,5 ETPT enseignants permanents, dans 14 000 m<sup>2</sup> de locaux ; le budget annuel de l'école hors masse salariale est d'environ 4 millions d'euros.

Pour mieux comprendre la problématique de l'enseignement et de la recherche en architecture, il convient de noter le statut particulier des enseignants permanents des écoles d'architecture. Les services d'enseignement des maîtres-assistants et des professeurs des écoles d'architecture en présence d'étudiants sont déterminés par rapport à une durée annuelle de référence égale à 192 heures de cours ou 320 heures de travaux dirigés ou 384 heures de travaux pratiques ou de toute combinaison équivalente (article 3 du Décret n° 94-262 du 1<sup>er</sup> avril 1994 relatif au statut des professeurs et maîtres-assistants des écoles d'architecture).





# Stratégie en matière de recherche



L'orientation de l'école a été impulsée dès sa création par un architecte de grande renommée, Bernard Huet. Celui-ci a grandement contribué à fonder l'identité de l'unité pédagogique 8, devenue par la suite École d'architecture de Paris Belleville, avec une exigence de recherche et une dimension théorique très forte. Il est à noter de ce point de vue une grande continuité depuis l'origine de l'établissement. Si l'ENSAPB est une école qui vit et où s'expriment différents courants, elle trouve sa stabilité dans cette référence au diptyque formation-recherche.

La direction actuelle, en place dans l'établissement depuis douze ans, joue un rôle majeur dans cet équilibre, puisqu'elle a contribué à pérenniser, voire à renforcer, cette spécificité.

La politique de l'école, élaborée et décidée en conseil d'administration, consiste à n'afficher aujourd'hui qu'un seul laboratoire : l'IPRAUS (Institut parisien de recherche : architecture, urbanisme, société). Ce laboratoire fait partie de l'UMR "Architecture, urbanisme, sociétés" (UMR 7136 AUS) créée en 2003. En 2008, un projet de fusion avait été déposé entre cette UMR et l'UMR LOUEST (hébergée par Paris Val-de-Seine) afin de créer l'UMR LAVU. Cette fusion ayant rencontré l'opposition d'un certain nombre de membres de l'UMR AUS, le projet n'a pas abouti. Les UMR AUS et LOUEST ont été toutes deux mises en position de "Formation de recherche en évolution" (FRE), par le CNRS pour deux ans. De leur côté, l'ENSAPB et l'ENSAPM (laboratoire ACS) ont présenté au CNRS et à l'AERES le projet d'une UMR AUSSER (Architecture, urbanistique, société : savoirs, enseignement, recherche) en vue d'une demande de création au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

## I – Le potentiel de recherche de l'établissement

L'organisation de la recherche en un seul laboratoire (IPRAUS) se révèle pertinente et permet de réunir une masse critique d'enseignants-chercheurs (17 enseignants-chercheurs sur 67 enseignants permanents à l'ENSAPB et 5 enseignants-chercheurs d'autres ENSA), de chercheurs (1 ingénieur de recherche et 1 contractuel MCC, 1 IR CNRS) et de doctorants (21 doctorants en 2008-2009).

On peut noter chez les responsables du laboratoire une réelle préoccupation à gérer le renouvellement de génération qui s'opère actuellement (deux départs à la retraite en 2009, d'autres à court terme) ; ainsi, le changement de directeur de laboratoire a été anticipé cette année dans des conditions satisfaisantes et le taux d'enseignants HDR se maintient grâce à une politique de qualification des chercheurs en place (plusieurs soutenances d'HDR récentes ou programmées à court terme, dont deux prévues en 2010).

Le laboratoire de recherche bénéficie du soutien en ressources humaines de trois ATOS assurant la gestion comptable et administrative, la gestion de la documentation et le suivi administratif des doctorants.

Pour ce qui concerne les services supports à la recherche, les moyens et compétences semblent en adéquation avec les ambitions de l'école.

En termes de moyens, l'IPRAUS a une masse critique d'enseignants-chercheurs dont il faut toutefois rappeler le statut particulier et la charge pédagogique forte. Le nombre de chercheurs est en revanche très faible : les moyens mis à disposition par le CNRS (qui comptaient 1DR, 1 CR, 1 IR, 1IE en 2008) sont en nette diminution et semblent suspendus à l'évolution de l'UMR.

On peut regretter que les activités de recherche, conduites en dehors du périmètre de l'IPRAUS (potentiel théorique d'une cinquantaine d'enseignants-chercheurs) ne soient pas valorisées. De plus, même si plusieurs enseignants ont bénéficié d'un congé pour études et recherches, l'établissement ne développe pas de véritable stratégie pour en augmenter le nombre et favoriser ainsi le développement de la recherche en son sein ; il n'affiche pas non plus de volonté de mettre en place une politique de décharge d'enseignement pour soutenir la recherche. Rien n'indique non plus une action volontariste conduisant à faire évoluer le statut des enseignants en véritable statut d'enseignants-chercheurs.

## II – La stratégie de recherche de l'établissement

Les thématiques prioritaires de l'IPRAUS sont clairement affichées. Elles sont au nombre de six, ce qui au regard du nombre d'enseignants-chercheurs, de chercheurs et du temps consacré à la recherche, peut être considéré comme trop important.

Parmi ces orientations, les plus anciennes contribuent fortement à faire vivre des réseaux internationaux, notamment sur l'Asie (Réseau de la recherche architecturale et urbaine Métropoles d'Asie-Pacifique, EUROSEAS, etc.). D'autres auront à développer ce volet. Par exemple, le nouvel axe de recherche "Architecture : diffusion, transmission et enseignement" gagnerait sans doute à se rapprocher de l'Association européenne pour l'enseignement de l'architecture (AEEA), dont la présidence a été précisément assurée par un enseignant de l'ENSAPB pour l'année écoulée.

Les thèmes de recherche couvrent un spectre large, allant de la recherche fondamentale à la recherche finalisée. Une tendance se dessine vers un accroissement de la part de recherche finalisée, sans que l'on puisse distinguer encore si cette tendance est conjoncturelle (consultation sur le Grand Paris, etc.) ou le fruit d'une réelle stratégie d'établissement. L'augmentation de la part d'expertise, affirmée dans le rapport d'auto-évaluation, ne semble pas se traduire par une inflexion tangible au niveau du budget qui reste très majoritairement constitué des dotations publiques.

Enfin, l'IPRAUS a su saisir les opportunités d'insertion dans les politiques de regroupement et de partenariat. Lié jusqu'à présent au CNRS dans l'UMR AUS, il a mis à profit la situation de FRE de cette dernière pour se restructurer. À ce titre, malgré les péripéties du projet LAVU (Laboratoire architecture ville urbanisme) et en dépit de certaines faiblesses relevées par l'AERES lors de l'évaluation du projet AUSSER, on constate une vraie capacité à élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'avenir au sein du PRES Université Paris-Est. Le recentrage disciplinaire opéré dans le cadre du projet d'UMR AUSSER témoigne également de cette capacité. Dans cette configuration, les orientations thématiques prioritaires de l'équipe sont bien articulées avec les stratégies régionales et s'inscrivent dans une politique nationale.

## III – La mise en œuvre et le suivi de la stratégie recherche

L'école ne se contente pas d'afficher un adossement des formations à la recherche ; elle a matériellement exprimé cette volonté en allouant, lors de sa réinstallation en septembre 2009, 836 m<sup>2</sup> de locaux spacieux et bien équipés à l'activité de recherche. L'école soutient également la recherche en ne prélevant pas de frais de gestion sur les contrats ; sauf lorsque le partenaire a explicitement accepté une prise en compte des frais de structure à hauteur de 8 %.

Si l'IPRAUS fait preuve, à son niveau, d'une capacité à mettre en œuvre une stratégie recherche, deux interrogations subsistent quant à la politique établissement.

La première est liée aux organes de réflexion et de décision propres à la recherche, l'ENSAPB n'ayant pas constitué à ce jour de conseil scientifique. La sur-représentation des membres du seul laboratoire au sein du conseil d'administration conduit à s'interroger sur le lieu d'élaboration de la politique scientifique de l'établissement. En d'autres termes, la stratégie recherche de l'établissement est le résultat de choix faits au sein de l'IPRAUS alors que l'ENSAPB est en capacité d'élaborer une politique recherche d'établissement.

La seconde concerne la place réservée à la recherche dans les recrutements ; à ce titre, l'étude des profils des dix derniers postes proposés à la mutation et/ou au concours révèle des cas de figure multiples (professionnels, enseignants, enseignants devant intégrer une activité de recherche) ; si environ 80 % des postes ouverts au recrutement intègrent un profil recherche, la description de la mission de recherche reste extrêmement réduite.

Exception faite de la mise à disposition de locaux et de l'affectation de personnels à la gestion administrative et financière de l'IPRAUS, l'établissement ne dédie aucun moyen particulier au développement de l'activité recherche ; le dispositif "enseignants invités" sur postes vacants par exemple n'est pas mis en œuvre.

## IV – Formation doctorale

La formation doctorale est organisée sous l'égide du PRES "Université Paris-Est", les six écoles doctorales coïncidant avec les départements scientifiques du PRES. Les doctorants de l'ENSAPB sont inscrits au sein de l'école doctorale "Ville, transports et territoires" (VTT). Ce rattachement est un point extrêmement positif pour l'école. Il est à mettre à l'actif du laboratoire IPRAUS qui a su anticiper de longue date le développement du doctorat, avec la création, dès 1991, du DEA "Projet architectural et urbain".

Pour l'année 2008-2009, les doctorants sont au nombre de 21, soit 11 % de l'ensemble des inscrits à l'ED. Sur les quatre dernières années, le nombre de thèses soutenues s'élève en moyenne à deux par an, ce qui est faible compte tenu du nombre de doctorants. L'établissement devra notamment faire preuve de vigilance quant à la durée des thèses qui s'élève à six années en moyenne.

Le PRES "Université Paris-Est" a choisi de faire émerger, en son sein, un pôle "*Ville, ingénierie, environnement*", compte tenu du grand nombre d'institutions qui le constituent et qui ont investi sur ces sujets. L'école doctorale est un élément fort de ce pôle et elle tire parti de cette dynamique scientifique pour proposer aux doctorants des sujets de thèse à la fois innovants sur le plan scientifique et en lien avec le monde professionnel. Cette école doctorale est originale dans son positionnement car elle est la seule qui affiche la thématique de la ville, des transports et des territoires comme son propos central.

L'offre de formation commune aux Écoles nationales supérieures d'architecture de Paris Belleville, de Paris Malaquais et de Paris La Villette est présentée sur le site web de l'établissement.

On peut cependant regretter que les chercheurs et enseignants-chercheurs de l'ENSAPB ne soient pas impliqués dans les enseignements dispensés au sein de l'ED.

Les doctorants en revanche font preuve d'un fort dynamisme et d'une implication notable dans l'école doctorale. Ceci se traduit par des propositions de séminaires doctoraux et de colloques (en collaboration avec les doctorants du laboratoire ACS mais plus généralement de l'ensemble des doctorants des ENSA parisiennes), par une participation aux enseignements dispensés, ainsi que par des propositions de sujets de modules.

## V – Relations EPST/EPIC

Outre l'association avec le CNRS, le rapport d'auto-évaluation fait état de partenariats avec les EPIC RATP, ADEME ou "anciens" EPIC tel que EDF, et d'autres établissements publics, services ou dispositifs tels que le CERTU (Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques), le PUCA (Plan urbanisme construction architecture) dépendant du MEEDDM (Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer). Il serait souhaitable que ces relations s'intensifient dans le futur.

L'association aujourd'hui effective au PRES Université Paris-Est devrait permettre de mettre en œuvre des coopérations avec certains membres fondateurs (École des Ponts et LCPC par exemple) ou membres associés (INRETS et CSTB par exemple).



# Stratégie en matière de valorisation



Hormis les partenariats avec les établissements mentionnés précédemment, qui génèrent un montant global de 83 600 € pour l'année 2008, la valorisation à l'ENSAPB est majoritairement confondue avec la diffusion de la culture architecturale, concrétisée par la publication d'ouvrages et l'organisation d'expositions. Il existe par ailleurs, dans l'organisation des instances de l'établissement, une commission "Publications, éditions, conférences, communication", dont la mission est "de proposer une politique en matière de valorisation et de communication". Là encore, il est cependant difficile de distinguer la stratégie de l'établissement de celle du laboratoire IPRAUS.

L'école a clairement adopté le parti de ne pas se positionner comme éditeur. Elle soutient la publication en interne de différents supports de diffusion : *De Visu*, *Lettre du DSA*, *Architecture et Patrimoine*, etc. Pour ce qui est de l'édition à proprement parler et de la diffusion, elle a établi un partenariat avec les Éditions *Recherches* dans le but de diffuser, dans différentes collections, les résultats des recherches conduites au sein de l'IPRAUS. On relèvera notamment l'existence de la collection *Archithèses* qui permet de publier les thèses du laboratoire. Si une grande partie de cette activité relève de l'auto-publication, les travaux de l'IPRAUS trouvent également leur diffusion hors des circuits éditoriaux proches, notamment dans les colloques internationaux avec actes.

Même si l'établissement a délibérément fait le choix de ne pas développer d'activité éditoriale propre, le suivi de la production en termes de tirages, voire de chiffre d'affaires engendré, devrait constituer un embryon de quantification des activités de valorisation, actuellement inexistante.

On notera néanmoins le développement des missions d'expertise confiées aux personnels enseignants-chercheurs et chercheurs de l'ENSAPB.



# Stratégie en matière de formation



Il faut distinguer la mission principale de l'établissement, qui est d'organiser le cycle licence, le cycle master, conduisant au diplôme d'architecte d'État, et l'Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP), des Diplômes de spécialisation en architecture (DSA). Ces derniers, qui sont à l'initiative de l'établissement, constituent une offre originale, distincte des propositions des autres écoles, et conduisent à des spécialisations largement ouvertes aux titulaires d'autres masters. Dans ce domaine, l'ENSAPB a développé une offre riche avec trois DSA.

## I – L'offre de formation initiale

### 1 • Présentation générale de l'offre de formation

Du fait de la spécificité des ENSA, la nature des objectifs revendiqués varie en fonction des formations.

En apparence cohérence avec le "standard" LMD, la licence (diplôme d'études en architecture conférant le grade de licence) et le master (diplôme d'État d'architecte conférant le grade de master) sont présentés comme généralistes et sans éléments de professionnalisation ils n'offrent en effet ni mentions ni spécialités.

Le livret *Règlement des études 2009-2010* précise d'ailleurs que "les études d'architecture sont organisées en trois cycles de respectivement trois, deux et trois ans qui mènent aux diplômes nationaux d'enseignement supérieur dénommés diplôme d'études en architecture, diplôme d'État d'architecte et doctorat". Le cycle licence est présenté comme n'étant pas "une fin en soi mais une étape vers le master" ; la première année de licence, très sélective (à peine plus de 50 % de réussite), étant désignée comme "probatoire".

Ce cursus "tubulaire" a pour objectif la maîtrise d'un socle de connaissances communes à tous les diplômés et insiste beaucoup sur l'articulation du projet pédagogique et du projet scientifique avec une forte exigence, pour tous les étudiants, en matière de formation à la recherche.

Ces exigences se traduisent malencontreusement pour les étudiants en cycle de master par une "exception" aux principes de validation des crédits dans les échanges internationaux puisque les étudiants en mobilité sortante doivent, au retour de leur mobilité, produire un mémoire évalué au sein de l'ENSAPB. Outre le non-respect de la réglementation européenne en matière d'échanges ERASMUS, cette disposition particulière a pour effet un allongement du temps moyen d'études conduisant à l'obtention du master. Cette anomalie, qui ne peut subsister au sein d'un établissement d'enseignement supérieur français, devrait trouver une solution par un meilleur positionnement dans le cursus de la mobilité étudiante et peut-être par une implication plus conséquente des enseignants dans la procédure de choix des modules d'enseignement suivis par les étudiants de l'ENSAPB à l'étranger.

La formation initiale est également présentée comme pluridisciplinaire, ce qui se vérifie dans les programmes, et comme faisant une large place à la formation "au projet par le projet" (50 % des enseignements, conformément aux textes en vigueur).

L'HMONP étant destinée aux architectes souhaitant travailler dans le cadre réglementé de l'exercice de la maîtrise d'œuvre, cette habilitation est quant à elle très logiquement présentée comme professionnalisante. Elle s'organise sur le principe de l'alternance (enseignements théoriques/mise en situation professionnelle). Aucune explication cohérente n'a été avancée pour expliquer le taux d'échec élevé (+ de 23 %) des étudiants à cette formation.

Les DSA constituent quant à eux des formations spécialisantes préparant à des débouchés spécifiques. Organisés sur deux ans, ils comprennent une mise en situation professionnelle de 4 mois. L'attractivité des DSA est réelle ; les étudiants inscrits dans ces formations sont majoritairement des architectes diplômés d'une université étrangère (63 % pour l'année 2008-2009), les étudiants étant principalement originaires d'Asie, du Maghreb et du Proche-Orient.

Le doctorat en architecture est affiché comme une formation dont l'objet est de "contribuer à comprendre, à informer et à critiquer les processus de conception et de production de l'espace, dans ses dimensions physiques mais aussi symboliques, esthétiques ou plastiques, en fonction des champs culturels concernés".

L'offre de formation est complétée par la mise en place d'un doctorat international expérimental "Villard-de-Honnecourt" (partenariat international), qui compte 24 doctorants, dont deux doctorantes de l'ENSAPB. Ce doctorat semble être principalement constitué de séminaires et de rendez-vous périodiques, entre le corps enseignant et les doctorants. Il serait souhaitable que ce dispositif s'inscrive dans le cadre des cotutelles de thèse.

L'offre de formation, notamment celle de deux des DSA, est en cohérence avec la recherche, comme en témoigne le degré d'adéquation entre les axes principaux de recherche et l'intitulé des formations, par exemple, "Architecture et patrimoine" ou "Architecture et projet urbain". L'adéquation entre recherche et enseignement du cursus initial, très revendiquée par l'école, est également repérable dans les intitulés.

Même si les différentes présentations des cursus au sein de l'ENSAPB mettent en évidence la délivrance du diplôme d'État d'architecture conférant le grade de master à l'issue de cinq années d'enseignement supérieur, la réalité est différente. Sans compter les parcours post-bac préparant à l'entrée du cycle LMD architecture, le temps moyen d'obtention du master et du diplôme ADE, est de 6,6 années, ce qui est en contradiction avec les objectifs affichés lors de la réforme des études d'architecture.

## 2 • Positionnement de l'offre de formation

Les formations "licence", "master" et HMONP de l'ENSAPB sont comparables à celles des autres ENSA et de l'École spéciale d'architecture (ESA). L'HMONP, qui pourrait être concertée et en partie mutualisée au niveau des contenus avec d'autres établissements, est pour le moment intégralement conduite en interne. Par contre, la concertation pourrait porter sur le calendrier de formation afin de rendre cette formation accessible au plus grand nombre et en cohérence avec l'alternance. Il n'y a pas non plus de politique concertée pour la constitution des jurys.

L'originalité dans l'offre de formation des ENSA résidant dans les diplômes de "diversification" (DSA), l'ENSAPB est parfaitement identifiée dans le paysage national par :

- le DSA "Architecture et risques majeurs" qui est une formation délivrée conjointement par six ENSA et les Grands ateliers de l'Isle-d'Abeau<sup>1</sup>. Il s'agit d'une offre très repérable dans le paysage national et, semble-t-il, sans concurrence directe.
- le DSA "Architecture et patrimoine" thématiquement très proche, au moins dans son affichage, de la formation organisée par l'École de Chaillot pour former les architectes du patrimoine et préparer aux concours dans ce domaine. Il y a là un risque de concurrence entre établissements géographiquement proches, notamment pour l'option "Patrimoine architectural et urbain du XXe siècle". L'option "Villes orientales" constitue un domaine d'approfondissement et de spécialisation mieux identifié.
- le DSA "Architecture et projet urbain", qui est présenté comme le seul DSA sur ce champ dans l'offre nationale. Les formations centrées sur le projet urbain sont habituellement situées dans le cadre de masters, elles sont réparties sur l'ensemble du territoire.

Présentés comme des diplômes professionnalisants post-masters, les DSA devront se positionner sans ambiguïté dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, pour lequel, dans quasiment toutes les disciplines, le cycle master est conçu comme une formation permettant une insertion "directe" dans la réalité socio-économique, conduisant à une fonction de cadre.

Les doctorants sont quant à eux encadrés au sein de l'IPRAUS dont les thématiques spécifiques sont bien identifiées dans les domaines de la ville et de la mobilité, des villes orientales, des formes urbaines et architecturales, du logement.

## 3 • Pilotage de l'offre de formation

L'élaboration et le pilotage de l'offre de formation s'appuient sur le dispositif de gouvernance mis en place en 1998, dans la perspective d'une transformation du statut d'EPA en EPSCP. Onze années plus tard, bien que l'établissement n'ait pas changé de statut, ce dispositif reste opérationnel. Il affiche un objectif de "*concertation et de décision*" et s'appuie notamment sur un conseil d'école (CE), assemblage de commissions, qui prépare les décisions du conseil d'administration (CA). Dans la réalité, l'essentiel des décisions concernant l'offre de formation s'élaborent au sein de l'une de ces commissions : la commission de l'enseignement et de la recherche (CER). Ce mode de fonctionnement, inhabituel dans le monde de l'enseignement supérieur, semble être assez productif.

---

<sup>1</sup> Plate-forme technologique commune à un ensemble d'écoles.



L'établissement devra s'interroger sur les rôles respectifs de la CER et de la Commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) ; il semble en effet que la CPR ne joue pas le rôle défini dans les statuts (cf. partie gouvernance). Cette situation n'a, *a priori*, pas engendré de difficultés majeures dans la construction de l'offre de formation de l'ENSAPB car il n'y a pas de divergence d'opinion sur ce point entre le président du CA et le directeur. Cependant, une clarification des articulations entre les divers conseils et commissions ainsi qu'un affichage non ambigu des lieux effectifs de prise de décision s'avèrent nécessaires.

Enfin, il faut noter que plusieurs enseignants ont précisé n'appartenir à aucune commission alors que les règles de fonctionnement de l'école prévoient que "*chaque enseignant titulaire doit participer activement à au moins une commission de son choix*".

## II – L'offre de formation continue et de formation tout au long de la vie

L'ENSAPB ne propose pas de cursus en formation continue et, *a priori*, n'envisage pas de le faire, alors que les évolutions tant réglementaires que techniques devraient permettre de développer des actions à destination des agences et cabinets d'architecte. C'est sûrement un chantier que l'ENSAPB devrait ouvrir en profitant de sa réinstallation dans des locaux plus adaptés. Cela lui permettrait de consolider ses relations avec le monde professionnel, dans le cadre par exemple du *Plan 2008-2012 pour l'enseignement supérieur et la recherche en architecture*.

## III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant : de l'accueil à l'université à l'aide à l'insertion professionnelle

### 1 • Recrutement en 1<sup>ère</sup> année

Le recrutement en 1<sup>ère</sup> année est sélectif ; un premier filtre est organisé via le portail Internet "admissions post-bac" sur lequel les candidats doivent remplir un questionnaire visant à évaluer la motivation du candidat, sa représentation des études et de la profession d'architecte ainsi que son niveau de culture générale. Environ 800 candidats sur 2 000 sont retenus à l'issue de cette première sélection. Ils sont alors invités à participer à une journée de test, organisée début mai.

Il s'agit, pour ces candidats, de suivre une conférence, qu'ils restitueront ensuite par une partie écrite et graphique. Les candidats habitant hors France métropolitaine, adressent à l'école un dossier graphique (environ une trentaine d'étudiants).

Si le vocabulaire choisi pour décrire cette procédure n'évoque jamais les termes de concours, de sélection, etc. une statistique relative à la profession et catégorie sociale du chef de famille des étudiants primo-entrants en 2008-2009 met en évidence une surreprésentation (60 %) de la CSP "cadres et professions intellectuelles supérieures". Cette situation est d'autant plus marquante que le pourcentage d'étudiants boursiers est de 15 %, soit un taux deux fois moins élevé que le taux moyen dans l'enseignement supérieur. Des actions de recrutement à destination de candidats provenant de milieux défavorisés devraient pouvoir être entreprises, par exemple dans le cadre des initiatives "Égalité des chances".

Pour ce qui concerne le genre, la proportion de jeunes femmes intégrant l'établissement (57 %) est plus en adéquation avec les moyennes nationales.

Ce sentiment "d'élitisme" est renforcé par le fait que de nombreux candidats s'inscrivent dans une année de préparation (par exemple, formation en arts appliqués), avant de se présenter au test d'entrée aux écoles d'architecture et que par ailleurs, le taux de réussite particulièrement faible (59 %) en première année, en fait quasiment une année probatoire.

Néanmoins, des actions d'accompagnement à destination des étudiants de 1<sup>ère</sup> année ont été mises en œuvre :

- un tutorat à destination des élèves de première année est organisé par les étudiants des années supérieures. Les étudiants annoncent que tous les élèves en difficulté peuvent en bénéficier mais comme le dispositif semble très largement informel, on peut se poser la question de son véritable déploiement ;
- les étudiants qui échouent partiellement en 1<sup>re</sup> année se voient proposer la possibilité de doubler le semestre défaillant, afin de ne pas "perdre toute l'année". Cette initiative, bien que rarement mise en œuvre, est à souligner ; c'est de plus un pas important vers une semestrialisation effective.

## 2 • Admissions dites "parallèles" et VAE

La demande d'admission à l'école en cours de cursus est forte.

Les candidats sont issus de diverses origines :

- ingénieurs diplômés, que l'école admet en général, si leur dossier est retenu, en troisième année ;
- diplômés de BTS Design ou Design intérieur sont admis en général en deuxième année ;
- élèves originaires d'autres écoles d'architecture.

Pour ce qui concerne cette dernière catégorie, pour 2009-2010, sur 252 dossiers déposés, 11 ont été admis en première année (six en 2<sup>e</sup>, trois en 4<sup>e</sup> et un en 5<sup>e</sup> année) ; soit globalement 8,3 % ont été admis à différents niveaux. Compte tenu des résultats et de l'intégration de ces étudiants, l'attitude des enseignants évolue sur ces intégrations parallèles. L'école se félicite désormais de l'existence de ce vivier spécifique.

Depuis trois ans, l'école a signé un partenariat avec le lycée professionnel du bâtiment Hector Guimard. Jusqu'à trois élèves bacheliers sont admis par an, sans passer par la procédure d'admission et le test. L'école constate que la scolarité de ces étudiants nécessite de leur part plus de volonté que pour les élèves issus de la procédure classique, mais que ceux-ci "*s'accrochent*", et réussissent.

Pour ce qui concerne la VAE, l'école a admis trois candidats ces dernières années, un seul en 2009. Le nombre de candidatures semble être en augmentation (+20 % sur 2008-2009). La moyenne d'âge des candidats se situe entre 30-35 ans.

## 3 • Insertion professionnelle

La "*réputation d'excellence*" de l'école, et la "*carte de visite*" qu'un diplôme de l'ENSAPB représente ont été fréquemment évoquées. Cependant, il n'existe que peu de données sur l'insertion professionnelle des diplômés (dernière enquête : promotion 2005), à part pour les diplômés de l'ancien DEA et les docteurs. L'école n'a dès lors pas une vision claire et objective de l'insertion professionnelle de ses élèves ; elle ne s'est pas non plus donné les moyens de suivre les parcours professionnels de ses anciens élèves, peut-être parce le réseau de relations personnelles ou familiales dont disposent les élèves de par leur origine sociale est garant de leur insertion.

Même si un embryon d'annuaire des anciens élèves existe, il n'existe pas d'association d'anciens élèves susceptible de transmettre un retour d'expérience.

Le corollaire à cette situation laisse à penser que les réflexions sur les évolutions des formations et de leur contenu sont conduites dans un contexte "endogame" sur la base de données assez subjectives, sans que des retours d'expérience liés par exemple à des manques dans la formation ne soient pris en compte dans un processus d'évolution continue.

## 4 • C2I et Langues étrangères

Il n'est pas fait mention d'évaluation dans des domaines connexes aux disciplines de base, tels que la maîtrise des technologies de l'information et de la communication via le C2I ou la maîtrise validée d'une ou plusieurs langues étrangères. Cette dernière ne semble cependant pas être un problème. En ce qui concerne l'anglais, l'école a donné la priorité au rattrapage du niveau le plus bas, au travers de cours de langue sous-traités (*Méthode Tell me more !*), sans pour autant exiger une maîtrise minimale validée lors de la délivrance des diplômes de niveau L et/ou M.

# IV – Environnement de travail de l'étudiant

## 1 • TICE

Les moyens mis à disposition des étudiants peuvent être qualifiés de "minimalistes" par rapport aux critères désormais admis dans l'enseignement supérieur. Bien que chaque étudiant dispose d'une adresse électronique de l'établissement et que le portail ENSAPB offre la possibilité d'un accès webmail les étudiants rencontrés ont indiqué soit qu'ils ignoraient l'existence de cette adresse soit qu'ils ne l'utilisaient pas.

Un espace de stockage de documents d'une taille de 250 Moctets est à disposition des étudiants et une connexion Wifi est possible en tout point du site. En termes matériels, les moyens informatiques à destination des étudiants comprennent : 240 postes de travail, dont deux salles en libre-service ; des traceurs et imprimantes ; des Logiciels dédiés métier (dessin, SIG) et la suite bureautique OpenOffice.

On peut s'étonner qu'aucune initiative de type MIPE (Micro-ordinateur portable étudiant) ne soit proposée pour permettre aux étudiants d'acquérir des ordinateurs portables. Le besoin d'une puissance de calcul importante pour les applications spécifiques est donné comme justification à ce manque ; si les étudiants souhaitent des machines plus puissantes ou plus spécifiques une politique commune d'achat pilotée par l'ENSAPB ou en commun avec d'autres écoles d'architectures devrait les aider à en acquérir.

De la même façon, les étudiants ne disposent pas d'un crédit "impression traceur" ; ils payent la quasi-totalité de leurs impressions et tracés.

Le site web de l'école offre un accès public à certaines ressources pédagogiques et le portail de scolarité Taïga permet aux enseignants de diffuser aux étudiants des ressources pédagogiques ; cependant cela ne constitue qu'un embryon d'Environnement numérique de travail (ENT).

On ne peut que regretter une absence de politique éditoriale en matière de production et de diffusion de ressources pédagogiques, et *a fortiori* une absence d'incitation à l'utilisation des TICE à l'ENSAPB.

## 2 • Politique documentaire

Les nouveaux locaux ont conduit à augmenter la surface de la bibliothèque de 200 à 800 m<sup>2</sup>, ce qui permet de redéployer l'ensemble de ses collections et de ses ressources documentaires. Les données présentées dans le Rapport d'activité 2007-2008, traduisent une fréquentation en baisse du centre de documentation. On peut supposer que les nouveaux locaux spacieux mis à disposition vont permettre d'inverser cette tendance.

Concernant les ressources documentaires, il existe aujourd'hui à l'école deux fonds : d'une part la bibliothèque, d'autre part le centre de documentation de l'IPRAUS. L'un et l'autre sont ouverts à tous, mais ce dernier conserve plus spécifiquement les documents produits dans le cadre des troisièmes cycles (mémoires de DEA, thèses...) ainsi que du laboratoire de recherche.

La réorganisation a conduit à un rapprochement géographique des deux entités, mais également à une meilleure répartition et coordination entre les deux fonds, selon leur public spécifique, étudiants ou chercheurs. Il subsiste néanmoins deux catalogues distincts qu'il serait judicieux de fusionner.

On notera avec intérêt que les deux catalogues sont accessibles en ligne via le site web ENSAPB ; mais *a priori*, les ressources ne le sont pas sous forme électronique.

Signalons l'utilisation par 16 des 20 ENSA du même logiciel de gestion documentaire et plus précisément le développement par l'ENSAPB d'une interface WEB qui pourrait préfigurer une mutualisation des moyens entre ENSA.

## 3 • La démarche qualité pédagogique

Autant le rapport d'auto-évaluation que les échanges qui ont été conduits laissent à penser que les procédures d'évaluation des enseignements sont plutôt informelles, même s'il est fait mention du rapport de fin de licence à l'occasion duquel les étudiants évoquent les aspects qui les ont le plus motivés ainsi que les attentes qui n'ont pas trouvé de réponse adéquate. On peut regretter que ces bilans que l'on peut qualifier "d'individuels" ne fassent pas l'objet d'une synthèse sous forme de retour d'expérience qui pourrait être exploitée en CER.

Le principe du choix des enseignements par les étudiants, ou plutôt du choix des enseignants, est présenté comme une forme d'évaluation *a priori*, même si les critères retenus par les élèves peuvent être pour le moins subjectifs.

Une évaluation qualitative en fin de HMONP est également évoquée.

Il ne semble donc pas exister au sein de l'ENSAPB une démarche réfléchie et organisée d'évaluation des enseignements ; l'établissement devra se préoccuper de mettre en œuvre ce type de procédures afin de renforcer la participation des étudiants à la vie de l'école.



# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – L'étudiant est un acteur de la vie de l'établissement

Les rencontres avec les étudiants qui ont eu lieu lors de la visite du comité laissent malheureusement à penser que, malgré un sentiment de fierté "*d'être élève à Paris Belleville*", leur implication dans la vie de l'établissement est faible. La participation des étudiants aux élections des conseils centraux est marginale ; elle est sans doute inférieure à 10 %, néanmoins, aucun chiffre n'a pu être communiqué.

Les étudiants jouent aujourd'hui un rôle marginal dans la définition de la stratégie de l'établissement ; il n'est prévu ni formation ni accompagnement particulier pour les élus qui se désintéressaient rapidement de leurs mandats. En raison de la mobilité internationale notamment, de nombreux élus sont absents de l'école et ne sont pas remplacés lors d'élections partielles.

Les étudiants sont très peu informés du fonctionnement de l'école et de leurs possibilités de participation aux conseils et commissions de celle-ci. Même les élus étudiants ont des difficultés à s'approprier le fonctionnement complexe de l'établissement : dans les conseils, ils peuvent donner leur avis sur les sujets mais leur avis est "*écouté en dernier*". Les étudiants ne participent à la gestion d'aucun projet au sein de l'école ; à peine sont-ils sollicités sur des sujets "mineurs" alors qu'ils souhaitent s'impliquer et même prendre en charge certaines actions, par exemple la réalisation d'un annuaire des anciens élèves.

## I – Qualité de la vie étudiante

Du fait de la petite taille de l'école, le directeur et son équipe sont directement responsables de la vie étudiante. Ni les élus étudiants, ni les représentants d'associations ne constituent des interlocuteurs unanimement reconnus ; il serait souhaitable que la direction prenne la mesure de cette situation et envisage la mise en place d'interlocuteur(s) étudiant(s) crédible(s), rôle que pourrait jouer un vice-président étudiant élu ou un président de BDE.

Trois associations (Belleasso, Asso B et la très récente Cosa Mentale) animent un embryon de vie associative :

- L'Asso B fait office de junior entreprise en proposant aux étudiants des missions en agence d'architecture. Elle est assez connue dans l'école et présente un niveau d'activité important (120 étudiants concernés par des missions chaque année, chiffre d'affaires annuel de 600 k€).
- Cosa mentale, créée à la rentrée 2009, produit un journal de réflexion autour de l'architecture sous l'impulsion de quelques étudiants.
- Belleasso a pour objectif d'organiser plus globalement la vie de l'école, à la manière d'un BDE.

Quelques initiatives intéressantes sont néanmoins à mentionner : l'accueil des nouveaux entrants en L1 et des étudiants étrangers, organisé par Belleasso en étroite collaboration avec les services de l'école, l'organisation de "voyages pédagogiques", la participation de certains étudiants en tant que "job étudiant" aux opérations d'inscription et l'organisation de conférences tout public annoncée en 2009-2010.

Les étudiants salariés ne bénéficient d'aucun dispositif particulier pour aménager leurs études. On peut le déplorer car, étant donné la longueur des études d'architecture et le caractère "professionnel" de la formation d'architecte, de nombreux étudiants exercent une activité en agence lors de missions ponctuelles.

Concernant la vie sportive, les spécificités induites par la localisation dans Paris *intra muros* ne permettent pas à l'école de disposer d'installations sportives. Il faudrait profiter des synergies créées par le PRES Université Paris-Est pour développer des installations sportives accessibles aux étudiants de l'ENSAPB. On peut également regretter que l'école n'entretienne pas de relation particulière avec le CROUS ni dans le domaine du logement ni pour ce qui concerne la restauration, alors que sur ces aspects les étudiants rencontrés ont exprimé une demande forte, même si une cafétéria est implantée dans les nouveaux locaux.

La direction de l'école pourrait initier une réflexion autour de la création d'un BDE qui aurait comme finalité le pilotage des initiatives étudiantes ; la durée conséquente des études au sein d'un même établissement pouvant être utilisée comme un facilitateur de la pérennisation de la vie associative.

Notons enfin que l'école ne semble pas avoir de politique spécifique concernant le handicap, même si le bâtiment lui-même est équipé de rampes d'accès et d'ascenseurs.

# Stratégie en matière de relations extérieures



## I – Le développement des relations interétablissements (universités, écoles)

Outre celles tissées au sein du collège des directeurs des écoles nationales supérieures d'architecture, les relations entre ENSA existent à plusieurs niveaux ; certains éléments de l'offre de master de l'ENSAPB sont mutualisés entre l'ENSAPB et les ENSA Paris Malaquais, Paris La Villette et Versailles ; deux DSA font l'objet de conventions avec d'autres ENSA ; Les collaborations se font également au travers d'outils communs (Logiciel documentaire, Thésaurus, règles d'écriture de saisie des notices bibliographiques), d'un partage d'information (Base de données et prêt interécoles afférents), et de l'achat commun de droit de consultation de documents audiovisuels. Enfin, un réseau regroupant les ENSA et leurs partenaires organise un séminaire annuel.

L'ENSAPB entretient aussi des relations avec d'autres catégories d'écoles. Il en est ainsi des initiatives de type double cursus architecte-ingénieur construit en partenariat avec le CNAM et qui concerne un flux réduit d'étudiants. Celles-ci devraient se multiplier dans le cadre du PRES Université Paris-Est.

De même, les relations avec l'amont (lycée professionnel Hector Guimard, Compagnons du devoir) et vers l'aval (École nationale supérieure de techniques avancées, Comité national pour le développement du bois) pourraient être amplifiées.

Concernant l'intégration de l'école au sein du PRES Université Paris-Est, cette évolution est partagée par la communauté ; on note une certaine difficulté pour le laboratoire à se situer dans la cartographie du PRES. Certains enseignants non membres du laboratoire, en ignorent jusqu'à l'existence. Cette remarque est à nuancer par le fait qu'il s'agit, pour les écoles d'architecture, d'une culture assez nouvelle avec laquelle elles doivent encore se familiariser.

Paradoxalement, la position de l'ENSAPB au sein du PRES est beaucoup mieux décrite par le président du PRES qui explicite très clairement les bénéfices de cette association ainsi que l'intérêt que l'ENSAPB avait à intégrer le pôle "Ville, environnement et leurs ingénieries" du PRES. Outre la lisibilité internationale, la complémentarité thématique et les mutualisations de formations, le partage de ressources "logistiques" telles que logiciels de pilotage du potentiel de recherche, de montage et de suivi de contrats, etc. sont des atouts pour l'ENSAPB. La politique de signature des publications conduite par le PRES et explicitée par son président, garante d'une future visibilité internationale, ne semble encore connue et pratiquée ni par les enseignants-chercheurs ni par les doctorants.

## II – Les relations avec les collectivités

Contrairement aux pratiques habituelles dans l'enseignement supérieur, les collectivités territoriales ne sont pas statutairement représentées au sein du CA ; alors que les travaux des élèves réalisés dans le cadre de leur scolarité sont souvent une contribution à des projets émanant des collectivités.

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

L'organisation même des enseignements nécessite que des relations pérennisées existent avec la profession car un quart des heures d'enseignement sont assurées par des vacataires issus du secteur professionnel.

Cependant, l'ENSAPB pourrait en priorité bénéficier des relais que sont les anciens étudiants mais pour le moment, ceux-ci ne se sentent pas concernés par la vie d'un établissement pour lequel ils n'ont pas développé de sentiment d'appartenance. La politique générale de communication *a minima* de l'ENSAPB ne favorise certainement pas l'émergence d'un tel sentiment (*cf. infra*).

Les liens avec la profession d'architecte existent essentiellement dans le cadre du suivi des mises en situation professionnelle pour la délivrance de l'HMONP (70 étudiants en 2008). Le service des études est, dans ce domaine, très actif pour créer des liens entre l'école et les agences d'architecture.

Pour les stages de niveaux licence et master, l'école a la volonté de laisser l'étudiant chercher seul sa structure d'accueil. Elle ne fait pas état de relations formalisées avec l'Ordre des architectes, les syndicats et les associations de diffusion de la culture architecturale (Maison de l'architecture, Académie d'architecture, etc.).

Les relations nouées par l'ENSAPB avec les différents partenaires évoqués *supra* semblent être davantage le résultat de contacts individuels et de relations interpersonnelles ; il est difficile de déceler une ligne directrice qui aurait été tracée par les instances dirigeantes pour cibler des objectifs précis et partagés. Un indicateur traduit cette faiblesse de l'établissement ; en effet, la collecte de la taxe d'apprentissage ne génère qu'un revenu de 44 000 euros pour l'année budgétaire 2008.



# Stratégie en matière de relations internationales



L'établissement développe de nombreuses coopérations internationales en matière de recherche et de formation. Dans le domaine de la recherche, ses collaborations sont dynamiques et variées. Dans le domaine de la formation, l'école privilégie la mobilité étudiante. D'une manière générale, le discours visant à "encourager la mobilité" est en cohérence avec la réalité et les moyens affectés sont à la hauteur des ambitions affichées.

## I – L'attractivité internationale en matière de recherche

L'école est impliquée dans quelques grandes opérations à rayonnement international.

Les chercheurs de l'IPRAUS travaillent depuis de nombreuses années sur la métropolisation, et mènent à ce titre des recherches sur place, notamment à Siem Reap (Angkor) avec les différents acteurs du terrain, et élaborent des modules de formation en lien avec ces recherches (financements récurrents du MCC).

Notons que le programme de doctorat "Villard d'Honnecourt", déjà évoqué (piloté par l'Université de Venise, en partenariat avec 14 universités européennes et une école libanaise) arrive à la fin de son premier cycle de formation.

## II – L'attractivité internationale en matière de formation

Concernant la mobilité entrante et sortante des étudiants (93 mobilités entrantes et 74 mobilités sortantes pour 2008-2009), l'ENSAPB a une forte activité Erasmus et est signataire de la Charte Erasmus depuis 2007.

Hors Europe, l'école a signé 14 conventions bilatérales dans 11 pays, la logique de l'ENSAPB étant de signer des conventions "avec des établissements installés sur tous les continents afin de permettre à ses étudiants une mobilité accrue et diversifiée". L'école entretient notamment un réseau d'échanges avec des établissements partenaires en Asie du Sud-Est, avec des échanges d'étudiants réguliers soit pour des voyages d'études (les deux sens) soit pour des semestres d'enseignement (Tongji > ENSAPB) ou des ateliers (Séoul > ENSAPB). Les étudiants du DSA, majoritairement non-européens, voyagent en Asie du Sud-Est mais également dans les pays de Maghreb et du Proche-Orient dans le cadre de la préparation des dossiers "Patrimoine mondial de l'UNESCO". Une démarche dans le même sens est en cours avec la ville de Chandigarh (Inde) dessinée par Le Corbusier.

Les moyens affectés à cette activité sont pilotés par le Bureau des échanges internationaux (BEI), qui met à disposition des postulants de nombreux documents (Guide d'accueil des étudiants étrangers, Guide "Étudier à l'étranger", fascicule "Partir en mobilité", etc.), actualisés tous les ans ; ainsi qu'une liste complète d'étudiants ayant fait leur séjour à l'étranger. Structuré au niveau de ses procédures et de ses documentations, ayant une bonne connaissance de son fonctionnement (production de statistiques et de comptes rendus de commissions) et des possibilités complexes de financement des mobilités, le Bureau des échanges Internationaux fonctionne efficacement et satisfait enseignants et étudiants.

Notons également que tous les ans, l'école organise une manifestation pour les étudiants qui souhaitent partir, événement auquel sont associés des étudiants ayant déjà fait un séjour à l'étranger, et des étudiants étrangers sur place, qui viennent présenter leurs pays, leur école, les études d'architecture dans leur pays, etc.

L'école bénéficie des aides européennes à la mobilité ainsi que d'une aide du MCC (sans limitation de pays) et de la Suisse. La ville de Paris apporte également une contribution aux étudiants partant en Europe et en Suisse. Quand la mobilité a lieu vers un autre pays, la région Île-de-France peut aussi intervenir.

Les partenariats de l'école sont nombreux, notamment (par flux cumulés 2003-2008) avec des pays de l'Europe de l'Ouest (100 avec l'Italie ; 69 avec l'Espagne ; une trentaine avec la Suisse, le Royaume-Uni et Allemagne). Les pays d'Europe de l'Est sont également représentés (Pologne, Tchéquie, Roumanie, Bulgarie) ainsi que la Turquie et la Grèce.

Deux indicateurs caractérisent la mobilité à l'ENSAPB : 350 dossiers sont traités annuellement (entrants et sortants) et l'établissement dispose de 44 partenaires dans 17 pays.

On constate un déséquilibre entre flux entrants et sortants, (au profit des entrants) plus précisément avec certains partenaires. Cette situation – loin d'être alarmante et assez habituelle dans les établissements français – pourrait éventuellement suggérer un manque de contact et de connaissances réciproques entre les établissements partenaires. Cette impression est renforcée par le faible nombre de missions d'enseignants financées par le programme Erasmus.

Par ailleurs, il conviendrait que l'ENSAPB détermine le moment le plus adéquat dans son cursus pour organiser la mobilité étudiante. Comme évoqué plus haut, le séjour à l'étranger d'une année au cours du cycle de master entraîne en effet pour de nombreux étudiants un allongement de la durée de ce cycle. Les enseignants n'encouragent pas les départs avant la 4<sup>e</sup> année, ne souhaitant pas interrompre l'élan de certains studios. Une solution à ce dilemme semble avoir été trouvée : la rédaction d'un rapport de L3 qui pourrait *"permettre à l'étudiant de formaliser un projet de master intégrant la mobilité"*.

De plus, le traitement des contrats d'étude semble être un traitement administratif, sans intervention, la plupart du temps, des enseignants. Or, cette question est l'une des clefs de la réussite du programme Erasmus et de l'adéquation des études suivies à l'étranger qui seront validés dans le cursus de l'école.

Une initiative, à l'interface entre formation et séjour à l'étranger, est à saluer : l'organisation de "voyages pédagogiques" d'une durée de plusieurs semaines ; le nombre important de participants (986 étudiants en 2008, 1 118 en 2007) est financé aux deux tiers par l'école. La prévision budgétaire associée à cette action pour 2009 est de 74 700 euros (licence 38 % ; master 19 % ; DSA 43 %).

On peut noter une forme de coopération/délocalisation de formation originale ; l'école semble avoir choisi de ne pas ouvrir des cycles de formation à l'étranger, mais plutôt de développer des ateliers communs de courte durée que l'on imagine riches en échanges entre les enseignants et les étudiants des deux pays. Elle organise des *workshops* conjoints biannuels avec deux partenaires européens (Barcelone, Londres) et trois écoles américaines (Princeton, Euston et UCLA). Par ailleurs, des ateliers mixtes réguliers (Ateliers ENSAPB/Université de Tonjgi) ont lieu avec l'ensemble de la promotion du DSA : en 2008, un thème a réuni les deux groupes d'étudiants sur une même problématique : l'architecture de la grande échelle. Le colloque à Siam-Angkor sur le défi du tourisme de masse a permis également la mise en place de formations en architecture "multi-public".

Par ailleurs, une démarche avec l'Institut Shibaura de technologie (SIT) (Japon) est en cours avec la mise en place d'un programme de formation initiale et permanente avec comme objectif à moyen terme la formalisation des relations entre acteurs (chercheurs, étudiants, instances locales) en vue d'une mise en perspective comparative des effets de l'industrie du tourisme.

En termes de pilotage, le BEI est un service opérationnel réactif mais également proactif en matière de RI. La Commission des relations internationales, qui se réunit tous les deux mois environ, ne semble avoir quant à elle qu'un rôle de gestionnaire des aspects administratifs des échanges (sélection des candidats ; validation des ECTS des étudiants en retour de mobilité ; contenu du dossier à remettre par l'étudiant au moment de sa demande de mobilité et/ou de bourse ; propositions ponctuelles d'échanges et de conventions).

L'école semble considérer que les relations internationales sont le corollaire de sa notoriété, ce qui peut expliquer le fait qu'elle ne soit pas dotée d'un responsable politique en charge des relations internationales. Si le fonctionnement du BEI est remarquable, il demeure essentiel de mettre en œuvre un pilotage des relations internationales et un affichage des objectifs associés qui pourraient être exprimés, par exemple, à travers le gel de postes d'enseignants vacants, réservés pour une période définie à l'accueil de professeurs invités, l'analyse de l'impact des partenariats sur la production scientifique en termes de copublications et le suivi de la réalité des conventions et des performances associées.

# Stratégie en matière de gouvernance



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

Les structures de pilotage de l'école se distinguent de celles des organisations universitaires classiques ; en particulier, la répartition des responsabilités politiques n'est pas clairement identifiée.

Dans le cas de l'ENSAPB, la direction est assurée par un administrateur civil, qui travaille en étroite collaboration avec le président du conseil d'administration qui est un enseignant de l'école. Le bon fonctionnement repose donc sur une absence de conflit entre ces deux personnalités ; ce qui est le cas au sein de l'établissement, le directeur étant en poste depuis 12 ans.

Les travaux du CA sont préparés par le conseil d'école, assemblée composée de rapporteurs issus des 11 commissions de l'école ; le vocable choisi est représentatif du mode de relations qui existe entre l'instance décisionnelle qu'est le CA et les groupes de travail. Parmi ces commissions, la commission de l'enseignement et de la recherche (CER) joue un rôle majeur puisque c'est en son sein que s'élaborent les principales orientations en matière de formation et de recherche, qui sont ensuite présentées au CA. Cet organe fonctionne sur la base du consensus, de manière à respecter "*les différents courants pédagogiques*" qui traversent l'école.

Le conseil d'école a été créé par le conseil d'administration en 1998 à titre expérimental pour palier la difficulté de fonctionnement des instances de l'école générée par l'interdiction réglementaire faite aux représentants élus du collège des enseignants du CA d'être également membres de la commission de la pédagogie et de la recherche. Cette interdiction a été supprimée par le décret du 30 août 2005.

Dès lors que le verrou réglementaire a disparu, on peut s'interroger sur l'opportunité de maintenir une organisation qui attribue de fait à une sous-commission du conseil de l'école, la commission enseignement et recherche, une compétence qui est de droit celle de la CPR. Celle-ci ne se réunit, semble-t-il, jamais dans sa stricte composition réglementaire et ne peut donc jouer le rôle qui lui est dévolu par le décret n° 78-266 du 8 mars 1978 modifié le 9 septembre 2005 fixant le régime administratif et financier des ENSA, à savoir : "*préparer les décisions du CA en matière pédagogique et donner son avis sur toute question pouvant avoir une incidence en matière de recherche.*"

Cette confusion des missions du conseil de l'école et des diverses commissions dans un système de poupées gigognes brouille la responsabilité des instances de l'ENSAPB. On ne peut dès lors qu'inciter l'établissement à rétablir un fonctionnement de droit sans attendre un hypothétique changement de statut vers celui d'EPCSCP.

La difficulté financière évoquée *infra* est révélatrice de ce mode de prise de décision car il existe à l'ENSAPB une réelle difficulté à maîtriser le volume d'enseignement. À l'évidence la commission de vacation ne peut assurer cette maîtrise qui suppose une réflexion et une autorité plus en amont. Sa dénomination est d'ailleurs assez évocatrice des limites de sa compétence.

Au-delà, il est possible de s'interroger sur la gouvernance de l'établissement, sur la répartition du pouvoir et sur son efficacité à promouvoir une politique d'offre de formation.

Ce mode de gouvernance collégial peut également être source d'immobilisme ; l'analyse des budgets de ces dernières années (cf. *infra*) laisse à penser que les instances de l'école se satisfont des ressources financières qui leur sont allouées par l'État ; elles n'ont pas développé de plan stratégique visant à les accroître dans l'optique de développer des activités nouvelles, des cursus nouveaux ou des pratiques pédagogiques innovantes. Cet état de fait est associé à une absence de politique de contractualisation ; en 2006, la tutelle a lancé sur ses 130 écoles un dispositif de contrat de performance auquel l'ENSAPB a répondu. Il en est résulté une série d'indicateurs qui sont simplement accolés au budget présenté au CA.

## II – Technologies de l'information et de la communication

Le système d'information ne constitue pas un enjeu majeur pour l'école : il n'y a pas de vision à long terme et le pilotage se fait "à vue" par les opérationnels.

Outre des logiciels nécessaires à la gestion logistique, administrative et financière, au pilotage du service de documentation, qui ne sont pas interopérables et donc ne peuvent être assimilés à un embryon de système d'information, l'ENSAPB est l'une des premières ENSA à déployer un logiciel intégré de scolarité. Nommé TAIGA, celui-ci a été conçu et développé sous l'égide du MCC spécifiquement pour les ENSA sans réelle concertation avec les utilisateurs finaux de l'école ni réflexion active de l'établissement.

L'établissement dispose des moyens informatiques suivants : 54 postes dédiés administration, logistique et recherche ; 248 postes dédiés étudiants ; 25 postes de consultation bibliothèque ; 10 scanners dont un de format A0 ; 7 traceurs A0 ; un réseau Wifi accessible en tout point de l'établissement ; la sauvegarde quotidienne des postes clients administratifs ; une connexion à Renater via le Réseau de collecte parisien RAP de 4 Mbits/s (débit très faible, même pour un établissement de la taille de l'ENSAPB).

Pour ce qui concerne la diffusion d'information en interne, les nouvelles technologies ne sont pas ou peu utilisées puisque l'école ne dispose d'adresses mail pour les étudiants que depuis cette année. On peut regretter aussi l'absence d'un intranet, de listes de diffusion gérées globalement ou d'un véritable ENT ; par contre le site web de l'ENSAPB, récemment réorganisé, autorise une navigation aisée. Malheureusement, il est uniquement en langue française ce qui apparaît comme une incongruité pour une école qui possède une réelle dimension internationale.

Notons avec intérêt que les responsables informatiques des ENSA mutualisent les développements qu'ils souhaitent mettre en œuvre. Cela est nécessaire au vu de la taille des établissements.

Si l'équipe informatique fait un travail sérieux et plutôt cohérent compte tenu des moyens dont elle dispose, il est impératif de développer les TIC au sein de l'ENSAPB, comme un corollaire à la réinstallation. Cela passera par un renforcement très fort de l'implication stratégique de la direction et de l'implication fonctionnelle des enseignants. Le recrutement d'un cadre technique de niveau A pourrait renforcer avantageusement le service informatique (5,5 ETPT). Pour accompagner ces évolutions nécessaires, la mise en œuvre d'une commission informatique devrait permettre aux utilisateurs finaux d'exprimer leurs besoins, dans le cadre d'une politique SI définie au sein de l'école, en relation avec le réseau des ENSA.

## III – La politique de gestion des ressources humaines

La gestion des personnels de l'ENSAPB est assurée par le service "ressources humaines, formation et moyens de fonctionnement". Au sein de ce service aux compétences variées, outre le chef de service, deux autres agents participent à la gestion du personnel dont un emploi aidé.

Au 1<sup>er</sup> novembre 2009, les ressources humaines affectées à l'établissement sont constituées de 64,5 ETPT enseignants et de 46,3 ETPT ATOS dont 30 sur budget État.

### 1 • La gestion des personnels enseignants

Pour l'année universitaire 2008-2009, l'école comptait 10 professeurs, 43 maîtres-assistants, 11 maîtres-assistants associés (contractuels).

Cinq postes ont été créés depuis l'année 2000, alors que les effectifs des étudiants ont diminué de deux cents unités environ ; ce qui conduit à un taux d'encadrement d'un enseignant pour 17 étudiants, proche de l'objectif "revendiqué" par le collège des directeurs des ENSA, dans le plan 2008-2012 pour l'enseignement supérieur et la recherche en architecture, qui est d'un enseignant pour 16 étudiants. Le service statutaire d'enseignement est de 320 heures eqTD annuelles, un enseignant n'étant pas autorisé à effectuer des heures complémentaires dans son établissement d'affectation.

Dans les deux ans à venir, l'école prévoit huit départs à la retraite, soit une réelle opportunité d'adapter les profils des postes ouverts au recrutement à la stratégie de formation et de recherche de l'établissement.

Les profils de poste à pourvoir sont arrêtés par le CA sur proposition de la commission enseignement et recherche ; les recrutements se font par mutation et par concours. Il s'agit d'un concours national avec un jury unique

pour tous les établissements. À ce sujet, il faut savoir que les candidats retenus à l'issue du concours national n'ont pas forcément une compétence en adéquation avec le besoin exprimé par l'école, au travers des profils de poste. De ce fait, l'ENSAPB privilégie la procédure de mutation et a développé une "tactique" qui consiste à inciter les collègues en poste dans les autres ENSA à demander leur mutation à Paris Belleville.

Si on peut comprendre la tactique déployée afin de recruter les enseignants dont l'école a besoin, on ne peut que s'interroger sur l'incohérence du système de recrutement qui n'est pas en phase avec la politique affichée par l'établissement.

L'établissement fait également appel à 140 enseignants vacataires assurant de 10 à 160 heures d'enseignement par an ; les enseignements étant assurées pour environ 20 320 heures par les enseignants permanents et pour 8 000 heures par les enseignants vacataires auxquelles s'ajoutent les conférenciers et autres intervenants ponctuels soit un taux d'encadrement de 71 %, proche de celui que l'on rencontre dans certaines filières professionnalisantes universitaires.

## 2 • La gestion des personnels ATOS

Vestige de l'histoire des écoles d'architecture, une partie du personnel ATOS dépend du MEEDDM, l'autre du MCC, dualité de rattachement qui ne simplifie pas la gestion de ces personnels.

La dotation d'État est passée de 38 agents en 2000 à 32 au 1<sup>er</sup> janvier 2009, le différentiel étant compensé par des postes sur les ressources de l'établissement au nombre de 9 agents en contrat d'établissement (3 en 2000), 6 en contrat aidé (8 en 2000) et 4 en contrat courte durée.

Dans le plan 2008-2012 proposé par le collège des directeurs, l'objectif d'encadrement est d'un agent pour 25 étudiants.

Bien que le rapport d'auto-évaluation fasse état d'une GPEC artisanale et peu formalisée, plusieurs leviers sont constitutifs d'une réelle politique de gestion des ressources humaines en direction des personnels ATOS :

- un descriptif des missions de tous les agents des services d'appui et des services support a été réalisé et fait l'objet d'une actualisation annuelle ;
- des entretiens d'évaluation sont organisés tous les ans pour tous les agents et font l'objet d'une fiche récapitulative signée par l'agent concerné ;
- même si elle ne fait pas l'objet d'un appel à candidature formalisé, ce que regrettent les personnels, la mobilité interne des agents est favorisée par la direction : sur cinq ans, 10 agents ont changé de service ;
- la formation continue du personnel est correctement ouverte aux agents : en 2008, 29 agents ATOS ont suivi une formation le plus souvent organisée par le ministère de tutelle, cela représente 99 jours de formation. La préparation aux concours et la maîtrise des outils informatiques constituent les principaux thèmes de formation ;
- sur les cinq dernières années, le personnel a bénéficié de 10 changements de corps et de six changements de grade.

Ces mesures traduisent l'intérêt que les instances dirigeantes de l'établissement portent aux personnels.

La politique indemnitaire est certes difficile à mettre en place avec des agents de statuts différents et avec un nombre de contractuels important mais la généralisation progressive de la prime de fonction et de résultat dans la fonction publique devrait lever les obstacles institutionnels et permettre de développer une politique indemnitaire.

Par ailleurs, la politique de communication interne doit être développée pour répondre à l'attente légitime des personnels. Ceux-ci, tout en reconnaissant le climat social positif qui règne à l'ENSAPB, ont regretté en effet que cette communication interne ne soit pas à la hauteur de leur attente ; ils ont parfois le sentiment de ne pas être informés par une voie officielle des évolutions au sein de l'école. Ces propos sont confirmés par le procès-verbal du CTP du lundi 3 décembre 2007 au cours duquel un représentant des personnels a proposé "*qu'il y ait un espace d'information interne (intranet ou autre) où chacun pourrait trouver dans un même espace les informations administratives, pédagogiques, culturelles, sociales ou autres concernant l'école*". Cette proposition a été jugée intéressante par la direction mais est restée sans effet pour l'instant.

À propos de l'usage des outils informatiques, il convient de noter que le service des ressources humaines ne dispose d'aucun logiciel de gestion, à l'exception de l'application GIRAFE pour la paye des contractuels.

Il n'existe pas à proprement parler de bilan social mais le volet ressources humaines du rapport d'activité annuel est fort bien fait et le rédactionnel complété par quelques rubriques complémentaires telles que les pyramides des âges pourrait servir de bilan social et de base aux projections en termes d'évolution des d'emplois.

## IV – Politique budgétaire et financière

Le service financier est composé de quatre agents. L'agence comptable comprend deux agents dont l'agent comptable présent un jour par semaine.

Commune aux services financiers de l'ordonnateur et à l'agence comptable, l'application informatique comptable JVS-ADIX, également utilisée dans les autres écoles d'architecture, paraît adaptée aux enjeux de l'établissement. Elle permet, entre autres dispositifs, un suivi très fin de l'exécution du budget et l'élaboration d'indicateurs financiers fiables.

Les crédits budgétaires sont répartis en cinq secteurs pour identifier les laboratoires de recherche et les formations des trois cycles. 90 % environ des crédits sont regroupés sous la rubrique "école" qui n'est pas subdivisée. Par ailleurs les dépenses et les recettes sont ventilées suivant les quatre segments définis dans le contrat de performance de l'établissement : enseignement, fonction soutien, recherche, diffusion de la culture architecturale. Il s'agit d'une structuration simple qui doit permettre toutefois, avec le suivi des différents comptes budgétaires, de procéder à une analyse financière correcte de l'établissement.

La gestion financière très centralisée explique sans doute que la procédure de préparation budgétaire ne soit pas formalisée. Chaque service fait remonter ses besoins en crédits qui sont arbitrés si nécessaire par le directeur après avis de l'agent comptable.

L'exécution du budget est elle-même très centralisée ; il n'y a aucune délégation de signature hormis celles plafonnées attribuées par le directeur à son adjointe et au chef des services financiers, principalement pour pallier des indisponibilités dues à la fonction de directeur. Dans les faits, les bons de commande sont préparés par le service financier et signés par le directeur lui-même.

Une telle gestion centralisée peut cependant être considérée comme adaptée à une structure de petite taille comme l'ENSAPB, elle est cohérente avec l'organisation et la typologie de l'établissement. Pour autant, il serait souhaitable que l'équipe de direction émette, avant l'élaboration du budget à l'intention de la communauté de l'établissement, une lettre de cadrage fixant le montant des principales recettes attendues et les priorités choisies pour les dépenses.

L'examen de divers indicateurs de gestion met en évidence un taux d'exécution du budget en fonctionnement supérieur à 95 %, qui peut signifier que les moyens alloués sont en adéquation avec les besoins de l'établissement. Cependant le bilan 2007 a présenté le premier déficit de l'histoire de l'ENSAPB, lié à l'augmentation des frais de personnel. La rigueur mise en œuvre a permis à l'école de terminer l'exercice budgétaire en quasi-équilibre ; toutefois on peut noter que la capacité d'autofinancement reste faible.

L'ENSAPB a intégré en septembre 2009 ses nouveaux locaux. Les nouveaux bâtiments lui étant remis en dotation, l'établissement n'aura plus ni loyers ni charges locatives à payer ce qui représentait 30 % des dépenses ; néanmoins, la multiplication des surfaces par deux et les contraintes de maintenance des nouveaux locaux maintiendront les charges courantes à un niveau élevé.

Les charges de personnel consomment (hors salaires payés par l'État) plus de 40 % des crédits de fonctionnement. Plus de la moitié de ce poste est consacrée aux vacances d'enseignement. Leur montant a augmenté en 2007 de 18,2 %. Un effort de réduction de ces dépenses a été consenti en 2008 sans que l'on puisse assurer qu'il assainisse durablement l'enveloppe financière consacrée aux vacances.

Les demandes de vacances sont présentées par les différents champs disciplinaires et arbitrées par une commission dite de vacation composée principalement d'enseignants, avec la participation de l'adjointe du directeur et de la responsable du service des études.

Un débat révélateur de la situation du budget des vacances et des enjeux de sa maîtrise a eu lieu au cours du conseil d'école du 24 novembre 2008. À cette occasion, il a été rappelé que le budget chargé de toutes les vacances est de 1,2 million d'euros représentant 8 000 heures de vacation pour 20 000 heures de titulaires et associés. Il est écrit "que les vacances ne peuvent pas augmenter et qu'il faut en réexaminer le programme et redéfinir les priorités et les règles du jeu et qu'il est donc nécessaire de procéder à un choix courageux au bénéfice de l'école".

Les dépenses d'investissement sont, sur les trois derniers exercices, assez faibles, autour de 150 000 euros, montant correspondant d'ailleurs à la subvention ministérielle d'investissement, qui représente moins de 4 % du budget. L'essentiel est constitué d'achats de matériel informatique ; dans le budget 2009, il est prévu un prélèvement de 375 174 euros pour l'équipement des nouveaux locaux.

Le développement des recettes de fonctionnement de l'exercice 2008 est conforme à celui des recettes des années antérieures : 83,63 % sont constituées de la subvention d'exploitation du ministère et 11,04 % proviennent des droits d'inscription. Les contrats de recherche s'élèvent à 93 625,50 euros au global, la collecte de la taxe d'apprentissage rapporte 44 371 euros, les ressources issues de la formation continue sont inexistantes. Cette atonie des activités générant des ressources propres ne semble pas alerter la direction de l'établissement ; il est en effet écrit dans le rapport d'auto-évaluation que la seule possibilité de développer des ressources propres est le placement de la trésorerie.

Les services en charge du secteur financier maîtrisent correctement les techniques et les procédures de la gestion budgétaire et comptable de l'ENSAPB. Ils produisent un ensemble de données financières et d'indicateurs qui est à mettre à leur actif.

Par contre, le pilotage de la politique financière de l'établissement mériterait d'être amélioré sur plusieurs points. Il conviendrait en particulier de maîtriser l'offre de volume d'enseignement afin de recentrer les moyens disponibles sur les priorités de l'établissement et non sur celles des différents champs disciplinaires.

Il conviendrait également d'accroître les ressources propres de l'école d'une part, en organisant une collecte plus active de la taxe d'apprentissage, sans qu'il soit nécessaire de consacrer à cette tâche un ETP d'un agent administratif, et d'autre part, en développant le volet de la formation continue. Pour ce dernier volet, l'établissement peut s'appuyer sur la réputation revendiquée de l'établissement et le nombre d'anciens élèves diplômés de l'ENSAPB.

## V – La politique immobilière

La gestion du patrimoine immobilier et la logistique sont assurées par le service des ressources humaines, de la formation et des moyens de fonctionnement. Dix agents sur les douze que comprend le service sont affectés à la fonction immobilière.

La responsable du service, une ACMO, qui assure également le secrétariat du CHSL, s'implique directement dans la gestion immobilière. Elle coopère avec le service financier pour définir les moyens de cette gestion.

Alors que jusque-là l'ENSAPB disposait principalement en location de 6 800 m<sup>2</sup> répartis sur cinq sites, elle a intégré, en septembre 2009, un bâtiment neuf, propriété de l'État, de 13 100 m<sup>2</sup> tout en conservant le site dit de "l'Imprimerie" d'une surface de 1 100 m<sup>2</sup>, lui aussi propriété de l'État.

En 2008, les loyers et les charges locatives s'élevaient à 1 122 863 euros. La multiplication par deux des surfaces à disposition et les contraintes d'usage du nouveau bâtiment vont augmenter le coût de la maintenance sans que l'on puisse en estimer la charge. Cette charge devrait pouvoir être financée si la tutelle confirme le maintien des crédits affectés auparavant à la location.

L'accueil, le gardiennage et la sécurité sont réalisés par des personnels de l'établissement avec un renforcement de vacataires si nécessaire. Les prestations de maintenance et de nettoyage des locaux sont externalisées.

L'ENSAPB venant de s'installer dans ses nouveaux locaux depuis deux mois seulement, la gestion immobilière, partagée avec un bureau du ministère de la Culture est en cours de mutation. Les compétences professionnelles des personnels sont un gage de réussite. Il faut noter cependant que le service concerné n'utilise aucun logiciel ni pour la gestion du patrimoine ni pour la gestion des salles, ce qui est pour le moins paradoxal pour un service d'une école d'architecture ! Il conviendrait de profiter de l'installation dans des locaux neufs et, même si l'établissement reste de petite taille, d'utiliser des logiciels dédiés à la fonction immobilière pour optimiser les prestations du service immobilier et logistique.

## VI – Le développement de la capacité d'auto-évaluation

Dans son rapport d'auto-évaluation, l'ENSAPB n'a apporté aucun élément de réponse aux interrogations relatives à cet objectif.

Il faut prendre en compte le fait que, contrairement aux établissements rattachés au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, les écoles d'architecture ne bénéficient pas aujourd'hui d'un contrat quadriennal avec leur tutelle. Il existe bien des fiches d'indicateurs du contrat de performance annexées au budget mais il semble que ce contrat ne soit pas suivi par le ministère de la Culture.

Le fait que l'ENSAPB n'ait pas mis en œuvre de démarche d'assurance qualité peut expliquer qu'elle n'ait pas suffisamment cherché à développer sa capacité d'auto-évaluation. Le contenu presque totalement descriptif du document préparatoire, qui reprend quasiment la structure des rapports d'activité, remis à l'AERES illustre cet état de fait.

Pour autant l'établissement dispose de nombreuses données, rassemblées dans des documents de synthèse intéressants : rapport annuel d'activités, note de présentation du compte financier, indicateurs LOLF qui constituent autant d'instruments de mesure de l'activité de l'établissement pouvant servir de base à une évaluation. Encore faut-il les rapporter à une stratégie, à des objectifs.

## VII – Hygiène, sécurité, éthique et déontologie

La politique d'hygiène et de sécurité de l'établissement est mise en œuvre par la responsable du service des ressources humaines, de la formation et des moyens de fonctionnement. Les différentes missions de cette personne assurent de fait une cohérence complète aux actions relatives à l'hygiène et à la sécurité. Il n'est cependant pas forcément opportun qu'elle soit aussi ACO.

Le CHSL se réunit deux fois par an et les procès-verbaux très complets de ses sessions reflètent la qualité des débats.

L'établissement a élaboré le document unique de prévention des risques professionnels en 2007. L'aménagement dans les nouveaux locaux constitue l'occasion de le mettre à jour comme le prévoit la réglementation.

Une convention a été signée avec un organisme de santé pour mettre en place une médecine préventive. Il est prévu que tous les agents bénéficieront d'une visite médicale sur quatre ans. Une activité du médecin de prévention d'un tiers-temps est organisée dans l'établissement. Un cahier d'hygiène et de sécurité est mis à la disposition des personnels à l'accueil. Les principales dispositions de sécurité figurent dans le règlement intérieur repris en partie dans le règlement des études remis aux étudiants.

Signalons enfin l'organisation en 2008 d'une formation aux risques incendie pour dix agents de l'établissement.

En résumé, la direction de l'établissement traite avec rigueur et avec un engagement réel du directeur les questions d'hygiène et de sécurité.



# Stratégie en matière de communication



Les communications internes et externes sont prises en charge par l'adjointe au directeur qui a été récemment épaulée dans ce domaine par le recrutement d'une jeune ingénieure chargée de communication.

L'ENSAPB ne ressent pas le besoin de mettre en œuvre une communication "explicite", sa renommée lui suffisant. "N'ayant pas de problème de recrutement", l'école a fait le choix de "mettre de l'argent ailleurs que dans la communication". En témoigne l'inexistence de logo reprenant l'acronyme de l'école, l'identité visuelle s'exprimant uniquement à travers "un triptyque" conçu en 1998. Aucune manifestation de la reconnaissance (distribution de prix, rentrée solennelle, distinction et autres cérémonies d'excellence) n'existe à l'ENSAPB. Ce type de reconnaissance s'appuie d'avantage sur la recherche et les publications que sur l'organisation de "grandes cérémonies". Si le sentiment d'excellence est très présent chez les étudiants, les enseignants, les ATOS et les anciens élèves, il reste individuel et n'engendre pas de cohésion. Pourtant, la formalisation de cette excellence permettrait de développer un sentiment d'appartenance, qui pourrait avoir des retombées économiques pour l'école.

On regrettera également l'absence de signalétique extérieure identifiant l'école dans son environnement urbain. La réinstallation aurait pu être en effet une opportunité pour développer et diffuser l'identité de l'école permettant ainsi de faire naître un sentiment de cohésion et de continuité. Dans ses nouveaux locaux, l'ENSAPB affiche cependant une volonté d'organiser des conférences et des séminaires de réflexion ouverts à tous.

Cette absence de communication explicite découle d'un sentiment partagé que l'ENSAPB est "une école de fond", ayant placé dès l'origine la recherche au cœur de son projet. L'idée que "les enseignants ne sont pas dans le faire-valoir" a également été évoquée. Ces formulations témoignent de la fierté "d'être à Belleville", ressentie tant par les enseignants que par les étudiants. Les publications confortent ce sentiment d'excellence, très orienté vers la recherche.

Paradoxalement, l'ENSAPB rencontre quelques difficultés à faire émerger un sentiment d'appartenance chez ses anciens étudiants ; l'histoire de l'ENSAPB, constituée de plusieurs "courants" pédagogiques peut expliquer que les étudiants ont plus un sentiment d'appartenance à une "obédience pédagogique" qu'à une école d'architecture ; la forte personnalité des enseignants qui ont incarné "les courants" renforce le phénomène.

Cependant, il n'est pas interdit de penser qu'une réelle politique de communication pourrait atténuer ces clivages.

Dans un contexte de concurrence mondialisée, il est peut-être nécessaire de redéfinir l'image de l'école, s'appuyant justement sur les anciens élèves qui en ont forgé l'excellence ; l'inauguration des nouveaux locaux doit être l'occasion de faire venir de nombreux anciens étudiants et de leur faire prendre conscience de l'importance à faire vivre une communauté attachée à une école reconnue.



# Conclusion et recommandations



L'ENSAPB est une école d'architecture renommée et par conséquent attractive. Les formations proposées correspondent à des axes stratégiques forts adossés à une structure de recherche reconnue, axes définis en CA et s'appuyant sur le travail de différentes commissions présentées comme lieux de débat et d'élaboration des propositions.

Le positionnement recherche de l'ENSAPB a su trouver sa place dans l'environnement organisationnel nouveau du PRES Université Paris-Est. Celui-ci a pour objectif de rassembler les synergies, notamment en termes d'activité de recherche et de formation doctorale, ce qui va influencer directement sur les évolutions de l'ENSAPB.

Le relogement récent, qui sanctuarise l'ENSAPB dans Paris Intra Muros, est une opportunité que doivent saisir les instances dirigeantes pour renforcer les liens entre l'ENSAPB et son environnement, tant géographique (le quartier et la ville) que thématique (la réalité socio-économique de l'architecture), donner un nouveau souffle et faire pleinement entrer la formation d'architecte dans la réalité de l'espace européen de l'enseignement supérieur.

Bien qu'elle soit parfaitement identifiée dans le paysage national des écoles d'architecture, qu'elle soit internationalement reconnue, L'ENSAPB doit se garder de tout immobilisme lié à une posture élitiste, alors que le processus d'évolution et de transformation engagé doit se poursuivre.

## I – Points forts

- L'existence d'une équipe de recherche structurée, partie prenante de l'ED VTT du PRES Paris-Est ;
- Une offre de formation complète, cohérente et attractive ;
- Un bureau des échanges internationaux performant et un socle de savoir-faire en matière de RI ;
- Une bonne osmose entre équipe de direction et personnels.

## II – Points faibles

- Un mode de recrutement en L1 qui ne garantit pas la diversité sociale et une mise en œuvre du LMD encore largement inachevée, notamment dans le cadre de la mobilité étudiante ;
- Une quasi-absence de politique d'évaluation des enseignements ;
- La faiblesse du pilotage de la vie étudiante, concrétisée par un sentiment de non-participation des étudiants à la stratégie de l'établissement et une vie associative limitée ;
- Un niveau de ressources financières propres très faible et une part trop importante du budget consacrée aux vacances d'enseignement ;
- Une absence de pilotage du système d'information, impliquant un retard dans la mise en œuvre d'un ENT.

## III – Recommandations

- Mettre en place un conseil scientifique et une stratégie scientifique portée par l'établissement ;
- Définir des profils d'emploi enseignants-chercheurs en adéquation avec la stratégie affichée de développement des activités de recherche de l'établissement notamment dans l'objectif d'une augmentation du nombre d'enseignants-chercheurs impliqués dans la recherche ;
- Poursuivre la construction du LMD en intégrant des éléments de professionnalisation dès les niveaux L et M et améliorer la diversité sociale des effectifs étudiants ;

- renforcer l'implication des étudiants dans la vie de l'école : au niveau politique, (en créant une responsabilité politique étudiante) et de la vie associative (en favorisant l'émergence d'un BDE fédérateur et reconnu) ;
- Développer une activité de formation continue et de formation tout au long de la vie ;
- Clarifier la structure de pilotage de l'établissement dans la perspective d'une évolution structurelle et/ou statutaire et des rapprochements des établissements du PRES Paris-Est.

# Liste des sigles



## A

ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ACS	Architecture, culture, société
ADE	Architecte diplômé d'État
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AEEA	Association européenne pour l'enseignement de l'architecture
ATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
AUS	Architecture, urbanisme, sociétés
AUSSER	Architecture, urbanistique, société : savoirs, enseignement, recherche

## B

BDE	Bureau des élèves
BEI	Bureau des échanges internationaux
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CA	Conseil d'administration
CE	Conseil d'école
CER	Commission de l'enseignement et de la recherche
CERTU	Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques
CHSL	Comité d'hygiène et de sécurité local
CNAM	Centre national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
CR	Chargé de recherche
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
CTP	Comité technique et paritaire

## D

DEA	Diplôme d'études approfondies
DSA	Diplômes de spécialisation en architecture

## E

ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
EDF	Électricité de France
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSAPB	École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville
ENT	Environnement numérique de travail
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ESA	École spéciale d'architecture
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

## F

FRE Formation de recherche en évolution

## G

GIRAFE Gestion informatisée des rémunérations et allocations des fonctionnaires de l'État  
GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

## H

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

## I

INRETS Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité  
IPRAUS Institut parisien de recherche : architecture, urbanisme, société  
IR Ingénieur de recherche

## L

LAVU Laboratoire architecture ville urbanisme  
LCPC Laboratoire central des ponts et chaussées  
LMD Licence-master-doctorat  
LOLF Loi organique relative aux lois de finances  
LOUEST Laboratoire des organisations urbaines : espaces, sociétés, temporalité

## M

MCC Ministère de la culture et de la communication  
MEEDDM Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer  
MIPE Micro-ordinateur portable étudiant

## P

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
PUCA Plan urbanisme construction architecture

## R

RAP Réseau académique parisien  
RATP Régie autonome des transports parisiens  
RI Relations internationales

## S

SI Système d'information  
SIG Système d'information géographique  
SIT Institut Shibaura de technologie

## T

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

## U

UCLA University of California, Los Angeles  
UMR Unité mixte de recherche

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience  
VTT Ville, transports et territoires

# Observations du directeur



60 boulevard de la Villette  
75019 Paris  
tél. 01 53 38 50 00  
fax 01 53 38 50 01  
www.paris-belleville.archi.fr

Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville

Paris, 1er juin 2010

Monsieur le directeur de la Section des  
établissements  
AERES  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

Monsieur le directeur,

Le rapport d'évaluation que vous m'avez transmis constitue pour l'ENSA-PB un matériau de réflexion très utile que j'ai soumis à la communauté de l'établissement. Dix huit ans après l'évaluation menée par le comité national d'évaluation des EPSCP (CNE), ce regard extérieur que l'AERES nous apporte était évidemment très attendu.

L'école se réjouit de constater dans les observations du rapport et ses éléments conclusifs que certains axes importants, qui ont fondé l'ENSA-PB et continuent de servir à ses orientations spécifiques, ont été considérés comme un fondement structurant pertinent. C'est le cas en particulier du lien entre la théorie et le projet qui guide la structuration de la pédagogie et des formations ; de l'importance attachée à la recherche et au développement des politiques scientifiques de l'établissement ; c'est le cas encore de la lisibilité et attractivité des formations et de l'engagement fort de l'ensemble des personnels dans les enjeux portés par l'école. La reconnaissance de ces axes stratégiques est un encouragement pour le travail de toute une communauté qui ne peut qu'aider aux évolutions futures, aux aménagements et aux améliorations suggérés par ailleurs par l'AERES dans son rapport.

Le moment de visite de l'AERES à l'ENSA-PB a toutefois coïncidé avec notre installation dans nos nouveaux locaux du boulevard de la Villette et un déménagement encore trop récent pour que le fonctionnement de l'établissement soit totalement stabilisé. Cette conjoncture particulière a pu engendrer une insuffisante lisibilité de certaines pratiques par l'AERES.

Ainsi la signalétique n'était pas encore achevée au moment de la visite mais est aujourd'hui déployée. De même, pour ce qui concerne l'informatique, ses fonctions se déploient désormais au sein de l'établissement, le fonctionnement en réseau n'était que réamorcé au moment de la visite des experts de l'AERES.

Par ailleurs, le déploiement de l'outil « Taïga » porté par la direction de tutelle du MCC pour l'ensemble des ENSA a vocation, pour Belleville, à devenir un outil prédominant, permettant la diffusion d'informations, d'échanges et de communication au-delà de ses fonctions de gestion. Son déploiement complet désormais quasiment achevé permet de répondre ainsi à certaines observations de l'AERES dans la relation entre les personnels administratifs, les enseignants et les étudiants.

L'absence d'une majorité des étudiants élus au CA de l'établissement a par ailleurs été légitimement relevée par les experts. L'ENSA-PB est consciente de l'aspect négatif du manque de représentation des administrateurs étudiants auquel l'école était confrontée pour la première fois et qui était dû à l'élection quasi exclusive d'étudiants de 2<sup>ème</sup> année accomplissant par la suite et simultanément une période d'études à l'étranger. Contrainte par les textes organisant pour l'ensemble des ENSA cette représentation, l'ENSA-PB a cependant décidé de retenir aux côtés des nouveaux titulaires élus en janvier dernier, des suppléants pour éviter l'effet conjoncturel de 2009.

L'établissement souhaite également préciser qu'il a conscience de la nécessité de la tenue d'un annuaire des anciens, dont l'AERES a souligné tout l'intérêt et s'emploie désormais à le développer.



Établissement  
Public National  
à caractère  
administratif

(décret n° 86.385  
du 10 mars 1986)

sous tutelle  
du Ministère  
de la Culture et  
de la Communication



Pour ce qui concerne d'autres remarques développées par l'AERES, l'ENSA-PB souhaite apporter quelques précisions.

Elle entend la confusion générée par les dénominations de CPR et CER et le CA a approuvé sur la base de l'observation de l'AERES, l'application de la dénomination adéquate, correspondant aux textes en vigueur, de CPR au lieu de CER. En revanche, l'établissement pense intéressant de maintenir son système de commissions qui présente selon lui l'intérêt d'une implication de l'ensemble des enseignants, d'une large information et d'une "gouvernance" partagée.

De même, l'ENSA-PB a fondé le développement de ses coopérations internationales sur les échanges développés par la recherche et les post-master qui présentent le mérite d'assurer une reconnaissance de l'établissement au travers des travaux de coopération scientifique et permet plus facilement la conclusion de liens utiles ultérieurs pour les échanges pédagogiques et les workshops.

Pour ce qui est de sa politique d'offre aux étudiants en matière d'équipement informatique, l'ENSA-PB a fait le choix d'amener les étudiants à travailler sur place en leur mettant à disposition les outils nécessaires. Au regard des leçons retenues d'expériences d'autres écoles, cette formule a été préférée à celle d'une aide à l'achat de micro-ordinateurs portables dont les prix ont considérablement baissé, les fabricants proposant directement aux étudiants en architecture un ensemble complet de logiciels à un prix bien inférieur à celui des licences pédagogiques consenti à l'école.

Certains frais relevés par l'AERES sont réels et dus à la nécessité de mobilisation de nouveaux crédits en personnels administratifs.

La formation professionnelle continue conditionne la mobilisation d'enseignants et se heurtait dans l'ancienne école à des espaces trop contraints. L'ENSA-PB envisage, en lien avec d'autres écoles nationales supérieures d'architecture de développer cette offre qui est socialement importante.

Quant à la taxe d'apprentissage, l'établissement est conscient de sa relative faiblesse, mais il est limité, dans sa volonté de développement de cette ressource, par le contexte, plus difficile de l'Île-de-France. Des recettes plus significatives en ce domaine impliquent également de consacrer à temps plein un agent administratif, comme c'est le cas dans l'école francilienne qui présente un niveau de taxe d'apprentissage plus satisfaisant.

Parmi l'ensemble des recommandations faites par l'AERES, l'ENSA-PB en a relevé plus particulièrement certaines qu'elle compte mettre en œuvre le plus rapidement possible.

L'établissement s'attachera ainsi en priorité à développer le suivi de l'observatoire des débouchés et de l'insertion professionnelle, en lien avec l'annuaire des anciens élèves et l'observatoire du MCC ; à assurer la fusion des catalogues de la bibliothèque et du centre de recherche grâce à leur informatisation en cours. L'ENSA-PB a décidé de même de mettre en œuvre une évaluation des enseignements qui va être généralisée au-delà des formations spécialisées. Elle compte, par anticipation à l'adoption du statut d'EPSCP, mettre en place un conseil scientifique qui manque en effet au fonctionnement optimal des instances de l'établissement.

Son effort va porter enfin sur les partenariats à développer pour assurer un plus grand accès à des étudiants provenant de milieux défavorisés en accompagnant en amont, des élèves de lycées professionnels ou de zones d'éducation prioritaire.

Telles sont les observations que je souhaitais au nom de l'ENSA-PB porter à votre connaissance en soulignant l'effet mobilisateur pour l'établissement des évolutions suggérées par l'AERES.

  
Jean Pierre Bobéniether



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville-a eu lieu les 17 et 18 novembre 2009. Le comité d'experts était présidé par Michel **Robert**, professeur des universités (Université Henri Poincaré).

## Ont participé à l'évaluation :

Nicolas **Attia**, ancien VP étudiant de l'Institut national polytechnique de Grenoble ;  
Anne **Coste**, professeur à l'École nationale supérieure d'architecture de Grenoble ;  
Yves-Marie **Maurer**, architecte libéral ;  
Christian **Palu-Laboureu**, secrétaire général de l'ENITIAA ;  
James **Shepherd**, maître de conférences à l'Université de Savoie.

Robert **Fouquet** délégué scientifique et, Célia **Alfonsi**, 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.