



**HAL**  
open science

## École spéciale d'architecture

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. École spéciale d'architecture. 2013. hceres-02026395

**HAL Id: hceres-02026395**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026395>**

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 spéciale d'architecture



juin 2013



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

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



# Sommaire

L'École spéciale d'architecture : éléments de contexte	5
La gouvernance de l'École spéciale d'architecture de Paris	7
I – Une école dynamique	7
II – Une gouvernance en question	8
III – Entre cogestion de débat et compétences de pilotage	8
IV – Une association active d'anciens élèves liée à la gouvernance	9
V – Des relations extérieures développées mais incomplètes	9
VI – Une communication vers l'extérieur peu structurée	9
La stratégie en matière de recherche	11
I – Une stratégie et un potentiel de recherche à construire	11
II – Une formation à la recherche à renforcer	11
III – Une organisation et des moyens à mettre en œuvre	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Une offre de formation complète	13
II – Des moyens à renforcer	13
III – Une équipe enseignante diversifiée mais une formation isolée au niveau national	13
IV – Une formation diversifiée mais pas suffisamment lisible	14
La stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Des étudiants impliqués	15
1 ● Des élus étudiants engagés	15
2 ● Une vie associative à l'initiative des étudiants	15
3 ● Une vie culturelle riche	15
II – Peu de moyens dédiés aux étudiants	16
1 ● Des étudiants manquant d'accompagnement	16
2 ● Une vie sportive peu développée	16
La stratégie en matière de relations internationales	17
I – Une formation attractive au niveau international	17
II – Un nombre significatif d'enseignants étrangers	18
III – Mais des échanges internationaux sans grande assise organisationnelle	18
IV – Un positionnement international à cultiver et à mieux organiser	18

La stratégie en matière de pilotage et de gestion	19
I – Un processus de gouvernance qui rend le pilotage difficile	19
II – Des personnels impliqués malgré l'absence de politique en ressources humaines et le défaut de communication interne	19
III – Des finances saines mais une gestion budgétaire fragile au regard de la structuration des ressources	20
IV – Une politique immobilière à renforcer	20
Conclusion	23
I – Points forts	23
II – Points faibles	24
III – Recommandations	24
Liste des sigles	25
Observations de l'Administrateur général	27
Organisation de l'évaluation	29

# L'École spéciale d'architecture : éléments de contexte



La réforme de l'École des Beaux-Arts de 1863, qui réorganise son système pédagogique par la création de trois ateliers indépendants, dont l'atelier d'architecture, est un échec dû à l'opposition de l'Académie. Emile Trélat, ingénieur de l'École Centrale, professeur des constructions civiles au Conservatoire des Arts et Métiers, fonde alors en 1865 l'École centrale d'architecture, qui devient en 1870 l'École spéciale d'architecture (Esa), une école privée, pour y assurer un enseignement libre et ouvert de l'architecture. Sa formation d'ingénieur le conduit à fonder un enseignement qui associe ingénierie constructive, architecture et analyse de la place sociale de l'architecte. Selon lui, l'architecte est un constructeur, mais aussi un homme de l'art, "celui qui a ou adopte une pensée et qui l'exprime spécialement dans une forme sensible" (séance d'ouverture de l'École centrale d'architecture, 10 novembre 1865). Après cette fondation, il faudra plus d'un siècle pour que l'ensemble des formations à l'architecture en France prenne son autonomie par rapport aux Beaux-Arts, tout en restant sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC).

L'Esa est la seule école privée d'architecture française, constituée en association loi 1901, localisée à Paris, avec dans son environnement national les 20 écoles nationales supérieures d'architecture (Ensa), dont six sont en région parisienne. Statutairement (statuts approuvés par décret en 1978), l'école met en œuvre une politique de formation définie par l'assemblée générale (AG) de l'association et son président. Cette association est constituée quasiment à part égale et de façon très majoritaire des représentants des élèves de l'école, et de ses enseignants ; cette composition est complétée par quelques représentants des anciens élèves pour l'ensemble des architectes formés par l'école, du personnel administratif, de quelques personnalités et du directeur de l'École. Cette parité entre enseignants et étudiants induit un mode très particulier de pilotage stratégique, qualifié de cogestion. La politique choisie est mise en œuvre par le directeur et le conseil d'administration (CA), responsables du fonctionnement de l'Esa devant l'association.

La formation assurée par l'école est validée conjointement par le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR). L'école délivre le diplôme de l'Esa Grade 1 valant grade de licence, le diplôme de l'Esa Grade 2 valant grade de master, l'habilitation de l'architecte diplômé d'Etat à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP). Elle offre également deux diplômes de troisième cycle mais n'assure pas de formation à la recherche et n'est en lien avec aucune école doctorale. Le dispositif de formation du diplôme de l'Esa Grade 1 et du diplôme de l'Esa Grade 2 a été évalué positivement et pour la première fois par l'AERES en 2012.

L'école dispose d'environ 4 600 m<sup>2</sup> pour 1 000 étudiants (données 2012), d'un corps enseignant constitué de 116 intervenants (13 ayant le statut de permanent), et d'une administration de 26 salariés. Les ressources budgétaires de l'Esa (environ 7 M€ en 2012) proviennent essentiellement du montant des inscriptions de ses élèves, montant de ce fait élevé (de l'ordre de 8 000 €/an) et ne favorisant pas la venue d'étudiants aux ressources modestes. À ce jour, elle est la seule école d'architecture à s'être affiliée à la Conférence des grandes écoles (CGE)<sup>1</sup>.

L'évaluation de la stratégie de l'Esa menée pour la première fois par l'AERES au début de l'année 2013 correspond pour cette école à une époque marquée par une crise de gouvernance et de positionnement. L'école est actuellement dirigée par un administrateur provisoire, dans l'attente de la nomination d'un directeur, à la suite de la démission de la directrice précédente en juillet 2012. Cette démission a fait suite à un désaccord entre la directrice et les instances de l'association sur le mode de gouvernement et la stratégie à suivre.

---

<sup>1</sup> CGE : association (loi 1901) d'écoles d'ingénieurs, de management et d'enseignement multiple ou spécifique, toutes reconnues par l'Etat, délivrant un diplôme national sanctionnant au moins cinq années d'études après le baccalauréat et conférant le grade de master. Elle compte aussi parmi ses membres des entreprises, des associations d'anciens élèves et des organismes.

Cette crise amène l'école à s'engager dans une réflexion sur son projet. L'évaluation a cherché à analyser la situation actuelle et les différentes contraintes statutaires et organisationnelles qui conditionnent un nouveau projet. Elle s'est en revanche tenue à l'examen ex post de l'activité menée, conformément à la méthodologie de l'AERES. Par conséquent, elle s'est interdite de suggérer des choix stratégiques pour le futur projet, se limitant à des recommandations qui découlent de l'analyse de la situation présente.

Le document d'autoévaluation de l'Esa fondé sur présente un bilan de la période 2007-2012 qui s'appuie en très grande partie sur le dossier établi par la précédente direction pour l'évaluation du projet de formation.



# La gouvernance de l'École spéciale d'architecture de Paris



Les statuts de l'association, qui n'ont pas été revus depuis 1978, mettent en place un processus de gouvernance de l'école fondé sur le principe d'une cogestion inégale entre étudiants, enseignants, anciens élèves et administratifs autour de trois instances :

- L'assemblée générale ;
- Le conseil d'administration ;
- Le conseil de perfectionnement.

Les membres de l'association élisent une assemblée générale composée de 14 enseignants, 14 étudiants, 6 anciens étudiants de l'Esa dont le président de la Société des architectes diplômés de l'Esa (Sadesa), 2 administratifs, 2 personnalités extérieures. Le directeur et les représentants de la tutelle sont également membres de cette assemblée.

L'assemblée générale élit un conseil d'administration de neuf membres : 3 enseignants, 3 étudiants, 1 membre de la Sadesa, élus pour deux ans ; 1 personnalité extérieure cooptée et le directeur, membre de droit. Ce conseil administre l'école. Il a des fonctions de gestion : il "arrête" le règlement général des études, le règlement intérieur, le projet de budget, les droits d'inscription et cotisations diverses ; il "définit" l'orientation pédagogique de l'école.

Le conseil d'administration nomme le directeur, élit un président et un vice-président qui ne doivent pas être le directeur. Les statuts indiquent que le mandat de direction est de quatre ans, renouvelable tous les deux ans. L'article 7 précise que "*Le directeur soumet à l'approbation du conseil d'administration la nomination et la révocation des enseignants et des cadres de l'Esa. Le directeur ordonnance les dépenses dans la limite des crédits votés. Le directeur ne peut donner délégation que dans les conditions prévues au règlement intérieur, et sous réserve de l'approbation du conseil d'administration*". Seul le contrat de travail de la directrice démissionnaire précise "*les missions et attributions principales*" de cette fonction et l'inscrit davantage dans une dimension opérationnelle. Cependant, ce contrat prévoit pour la directrice, une activité à temps partiel, ce qui semble plus compatible avec une mission de pilotage stratégique qu'avec une direction opérationnelle. Enfin, il est peu probable que ce document contractuel nominatif soit connu des différentes communautés de l'Esa, ce qui est une difficulté majeure pour la clarification des rôles de chacun.

Les statuts précisent que le conseil de perfectionnement, la troisième instance de gouvernance de l'école, est composé de 4 représentants de la profession, 2 des usagers, 4 enseignants de l'Esa, 2 étudiants, 2 membres de la Sadesa, tous proposés par le directeur au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui les nomme. Le directeur en est membre. Cette nomination des membres de ce conseil par le MESR est la seule participation directe de cette tutelle à la gouvernance de l'école, ce ministère ayant cependant, avec le ministère de la Culture et de la Communication, la responsabilité de reconnaître les diplômes de l'école valant grades de licence et de master.

Ce conseil n'a pas été réuni au cours des dernières années. Or, il doit statutairement être consulté sur toutes les questions touchant à la formation, les installations matérielles, et plus généralement l'activité de l'école. Cette dernière a l'intention de le remettre en fonction, pour bénéficier en particulier des conseils de membres extérieurs issus de la profession et d'horizons divers.

À la différence de la majorité des établissements d'enseignement supérieur, les instances de gouvernement de l'école ne sont pas organisées par domaine : recherche, formation et décision. Par contre, son pilotage s'appuie sur des collèges d'enseignants et d'étudiants dont les rôles ne sont pas statutairement établis.

## I – Une école dynamique

Le bilan de la période passée (2007-2011) est positif en termes de développement : accroissement du nombre d'étudiants, augmentation des recettes et des subventions, ouverture d'une galerie et d'un atelier son, travaux dans la bibliothèque, ouverture d'un cycle découverte, développement de la formation continue, développement des partenariats internationaux avec des échanges croissants d'étudiants, ouverture de la formation HMONP, création de plusieurs postes administratifs et techniques (assistant à l'atelier maquette, chargé des expositions, responsable de la pédagogie, responsable 3<sup>e</sup> cycle et international), initiation de la réflexion sur la recherche au sein de la formation.

## II – Une gouvernance en question

Les points faibles de cette période passée concernent les modes de concertation : pas de réunion du conseil de perfectionnement, pas d'accord sur le règlement intérieur et l'évolution éventuelle des statuts. Les grandes orientations de l'Esa émergent des personnalités propres à chaque président du CA et à chaque directeur. L'école, qui cultive sa notoriété à partir de fortes personnalités, recrute périodiquement ses directeurs sur leur renommée en matière de pensée prospective théorique ou en fonction d'une compétence architecturale établie. En tant qu'établissement privé soumis à la concurrence des écoles publiques, la notoriété est effectivement un bon critère de visibilité. Il a largement contribué à la bonne réputation de l'école.

C'est ainsi que la directrice sortante, architecte reconnue et enseignante de l'école, avait été choisie sur son projet pour l'établissement et, apparemment, sans lettre de cadrage préalable. On comprend pourquoi cette organisation qui ne fixe pas explicitement les cadres stratégiques et opérationnels peut, au mieux, permettre d'équilibrer avec flexibilité les rôles, au pire être le point de convergence des conflits. Il n'a pas été demandé au directeur un nouveau projet pour le renouvellement de son contrat.

## III – Entre cogestion de débat et compétences de pilotage

La force du mode de gouvernance, couplant l'assemblée générale et le conseil d'administration, est de maintenir une culture partagée et des valeurs qui peuvent être portées par une organisation fondée sur le mode associatif, valeurs telles que la valorisation de la pluralité des points de vue et l'absence ou le refus d'une doctrine architecturale dominante. Si le rapport entre ces instances fonctionnait comme tel, cela pourrait favoriser l'ouverture à des thèmes nouveaux qu'elles mettraient en débat, puis à la décision. En revanche, cette gouvernance ne permet pas le traitement de dossiers de grande technicité en matière administrative et financière (le personnel administratif ne siège pas au CA), ni l'approfondissement de thématiques pédagogiques, culturelles et scientifiques précises. Cette gouvernance ne s'appuie pas explicitement sur le contenu des débats, par absence de compte-rendu notamment. Fonctionnant de manière cumulative et insuffisamment élaboratrice et sur le principe du turn-over important de ses membres, ce mode de gouvernance a quelques difficultés, aujourd'hui, à définir de grandes orientations stratégiques et à les traduire de manière opérationnelle.

Pour conserver sa capacité à développer un projet d'établissement prenant en compte la complexité des enjeux actuels de l'enseignement supérieur et de la recherche tels qu'une plus grande ouverture des formations à l'international, le renforcement de la mission de formation permanente, le couplage entre compétences professionnalisantes et connaissances fondamentales, etc., l'école doit favoriser l'implication d'institutions et d'organisations professionnelles ou relevant de l'enseignement et de la recherche, dans son fonctionnement. Ce n'est pas le cas, l'Esa étant peu ouverte à d'autres partenaires que ceux constituant son association. Bien que l'Esa ait été précurseur en de nombreux domaines (atelier informatique, professeurs invités, junior entreprise, semestrialisation complète avec une inscription semestrialisée des étudiants), elle souffre d'un isolement relatif, alors que ses enseignants connaissent d'autres systèmes de formation. Or, aujourd'hui, la plupart des formations du supérieur cherchent à définir leurs identités et leurs spécificités, par le développement de la recherche, la connaissance des formations du même type et l'établissement de relations avec ces formations.

Pour sortir de la crise de gouvernance actuelle, il revient aux membres de l'association de définir la manière dont le conseil d'administration de l'école et l'assemblée générale de l'association peuvent construire ensemble de nouvelles orientations stratégiques, avec l'appui d'autres instances comme le conseil de perfectionnement. Alors que le président de l'association doit assumer une forte implication institutionnelle, il n'exerce son mandat que de façon bénévole ; cette situation ne lui permet pas d'être le promoteur d'un projet culturel, pédagogique et scientifique de manière complète et efficace pour l'établissement. Cette maîtrise d'œuvre est l'affaire de la direction, dont le périmètre d'action doit être explicité. Enfin, il convient de faire en sorte que l'école puisse renforcer, à sa mesure, les compétences de sa structure administrative de gestion, dans les fonctions de support et de soutien (ressources humaines et droit du travail, gestion financière, systèmes d'information, etc.).

## IV – Une association active d'anciens élèves liée à la gouvernance

L'association des anciens élèves de l'Esa est étroitement liée à la gouvernance de l'école : elle est représentée au CA et à l'AG de l'École. Le président du CA est à ce jour un ancien élève de l'école.

L'association permet d'entretenir le lien entre les diplômés et les étudiants. Elle ne compte que très peu de cotisants mais communique avec l'ensemble des anciens diplômés.

Cette implication des anciens élèves au sein de l'école devrait favoriser l'évolution de la formation et garantir à ses étudiants une formation adaptée aux défis actuels de l'architecture. Cependant, cela peut aussi conduire à limiter en partie l'ouverture de l'école, dès lors que le rapport au monde professionnel ne se limiterait qu'aux seuls architectes formés par l'Esa.

## V – Des relations extérieures développées mais incomplètes

La majorité des enseignants de l'école sont architectes. Le mode de formation fait une large part aux stages en milieu professionnel, ce qui permet à l'Esa d'entretenir des contacts permanents avec le monde de l'architecture. En revanche, ses relations avec l'ensemble du milieu socio-économique ne correspondent pas à celles d'une école traditionnellement attentive aux aspects techniques de l'architecture et qu'elle pourrait établir avec des entreprises intéressées par des applications pratiques. Toutefois, en matière de recherche, l'école préconise une ouverture vers le monde des entrepreneurs ainsi qu'un renforcement des échanges avec celui de l'ingénierie et les écoles d'ingénieurs, notamment par le biais de la CGE.

À ce jour, les conventions récemment signées ou renouvelées témoignent d'un intérêt permanent de l'école pour développer et entretenir ses relations avec des institutions publiques.

## VI – Une communication vers l'extérieur peu structurée

Comme la plupart des écoles d'architecture, l'Esa développe une communication selon plusieurs directions. Pour tout public, elle utilise les médias ou des réseaux établis. Cette communication vers l'extérieur se fait également par le biais de diverses manifestations organisées en son sein, expositions, cycles de conférence, etc. L'école participe aussi à diverses actions culturelles de la ville de Paris comme la Nuit Blanche par exemple. Ces interventions régulières permettent également de faire connaître l'école alors qu'elle ne participe que peu aux salons étudiants et se tourne vers l'international grâce à ses étudiants qui sont les principaux ambassadeurs de l'école.

Pour ses élèves et futurs élèves, son site internet est le principal support de cette communication qui malgré la dimension internationale de l'école ne possède pas pour sa majeure partie de version en langue anglaise.

Bien que portée par une équipe dynamique, la communication n'est pas soutenue par une structure propre selon une stratégie clairement établie.



# La stratégie en matière de recherche



L'Esa est la plus ancienne école d'architecture française. Pour autant, l'organisation et le développement de la recherche en son sein, en sont à leurs débuts. L'actuelle période, correspondant à une phase de changement, d'adaptation et de transition, n'est pas dédiée directement à la constitution d'un projet d'organisation et de développement de la recherche.

## I – Une stratégie et un potentiel de recherche à construire

Le développement de la recherche n'apparaît pas comme une priorité de la direction de l'Esa, dans la période actuelle, et elle ne l'était pas davantage précédemment. La maquette de formation de l'Esa, mise en œuvre dans le cadre du projet validé en 2012, présente de fait des modules dont l'intitulé fait référence à la recherche architecturale. Mais, comme les autres écoles d'architecture françaises, l'Esa n'établit pas de distinction claire entre la recherche scientifique d'une part, et les différentes formes de créativité liée au travail de l'architecte d'autre part. Ni la création, ni la conception d'une réponse architecturale à une commande, qui, pour les professionnels de l'architecture, sont présentées comme une activité de recherche, ne relèvent véritablement de la recherche scientifique telle qu'elle est pratiquée dans le monde de l'enseignement et de la recherche.

L'école sait cependant que le développement d'une activité de recherche véritable est nécessaire pour être pleinement intégrée au monde de l'ESR aux niveaux national et international.

Au sein de l'Esa, une difficulté est que le corps d'enseignants permanents est essentiellement constitué d'architectes praticiens. Parmi les 13 professeurs permanents, sous contrat à durée indéterminée, et à temps partiel (2 jours par semaine), un seul est habilité à diriger des recherches (HdR). Cet enseignant-chercheur mène une activité scientifique reconnue même si l'Esa n'est pas membre support de son unité mixte de recherche (UMR). À ce jour, l'Esa n'a pas choisi son orientation thématique en matière de recherche.

## II – Une formation à la recherche à renforcer

L'École spéciale d'architecture a ouvert aux trois niveaux de formation (Grade 1, Grade 2, 3<sup>e</sup> cycle) des modules d'initiation à la recherche architecturale. Pour le Grade 1, ce sont trois modules intitulés "initiation à la recherche en architecture", chacun d'eux ayant une thématique clairement définie, comme par exemple "apprendre à réfléchir sur l'architecture". Au niveau du Grade 2, le projet de formation prévoit la tenue d'un séminaire de recherche, assuré par des enseignants HdR ou engagés dans un doctorat, comme le sont à ce jour quatre enseignants vacataires.

Le 3<sup>e</sup> cycle n'est pas un cycle de formation doctorale, l'école n'ayant pas établi de lien direct avec une école doctorale universitaire. Il est composé de deux formations correspondant à deux diplômes d'études supérieures (DES), "architecture des milieux" pour l'un et "mutations urbaines" pour l'autre. Ils conduisent à la rédaction d'un mémoire associé à un travail de projet architectural. Ce couplage entre formation professionnalisante et activité explicite d'étude et de recherche est sûrement très formateur mais ne constitue pas pour autant une initiation à la recherche scientifique.

## III – Une organisation et des moyens à mettre en œuvre

Dès lors que l'école s'engagerait plus directement dans le développement de la recherche scientifique en relation avec ses formations aux métiers de l'architecture, elle serait nécessairement confrontée à des choix stratégiques portant sur l'organisation et les moyens à mettre en œuvre.

Un tel engagement mettrait en effet en jeu à la fois l'organisation de l'école et ses relations avec le monde académique. Il s'agirait de bâtir un projet de formation à la recherche engageant une partie de ses enseignants qui devraient avoir comme seconde activité, non plus celle d'architecte mais celle de chercheur en architecture. Une telle mutation nécessiterait le rattachement des enseignants concernés à des structures (unités de recherche publiques ou privées) permettant l'encadrement des doctorants, le développement de l'activité de chercheur, avec un équilibre toujours difficile à trouver entre la formation professionnalisante et la formation à la recherche.

Cette réflexion stratégique qui porte sur l'évolution des missions du corps des enseignants, le développement de relations avec des unités de recherche, l'établissement de liens avec une ou des écoles doctorales universitaires assurant l'encadrement des jeunes chercheurs, le financement des études doctorales, soulèvent autant de questions qui aujourd'hui ne sont pas encore au centre des préoccupations immédiates de l'Esa, bien qu'elle ait mesuré l'importance de la formation à la recherche.

# La stratégie en matière de formation

## I – Une offre de formation complète

L'offre de formation de l'Esa comporte :

- Un cycle “découverte” en 11 semaines dédié à la préparation à l'entrée à l'Esa.
- Le diplôme de l'Esa Grade 1 équivalent au diplôme d'études en architecture (DEEA) conférant grade de licence organisé sur 6 semestres.
- Le diplôme de l'Esa Grade 2 équivalent au diplôme d'état d'architecte (DEA) conférant le grade de master organisé sur 4 semestres. La formation initiale s'enrichit d'options spécialisées : le parcours urbanisme, le parcours recherche et le parcours international (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles).
- Le diplôme d'architecte DESA HMONP habilitant à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre, en 8 mois.
- Deux diplômes d'établissement de 3<sup>e</sup> cycle : le DES Esa “architecture et milieu” et le DES Esa “mutations urbaines”, sur 4 semestres.

Cette offre en formation initiale est complétée par une offre en formation continue et permanente avec :

- Deux formations continues en partenariat : “Ingénierie et Management de la Qualité Environnementale” en partenariat avec le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et la Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques (MIQCP) et “Réhabilitation Durable de l'Habitat” en partenariat avec l'Agence nationale de l'habitat (ANAH) développées sur 10 mois.
- Des formations continues plus courtes comme, entre autres, “anglais pour l'habitat durable” ou “architecture et incendie” en partenariat avec le Groupe pour l'éducation permanente des architectes (GEPA), et avec l'Union nationale des syndicats français d'architectes (UNSFSA).
- La formation permanente en 2 cycles de 2 ans.
- Des projets de nouvelles formations en cours : un troisième DES “architecture sensible” et un double diplôme avec l'université de Belgrano en Argentine.

## II – Des moyens à renforcer

L'ensemble de ces formations est dispensé sur un site pas encore totalement rénové ni totalement adapté au type de formation proposé par l'école, en déficit d'un millier de mètres carrés. La formation est assurée par un corps enseignant d'une centaine de personnes et gérée par une équipe administrative resserrée de moins d'une trentaine de salariés. L'école accueille un effectif étudiant voisin du millier avec une efficacité remarquable compte tenu des ses moyens limités. La relation entre ressource financière et nombre d'étudiants est donc à re-questionner en parallèle avec le rapport surface / effectif. Une partie des locaux disponibles a été rénovée et apporte des services d'appui pédagogique appréciables : laboratoire informatique, centre de documentation, atelier maquette, service de reprographie, galerie d'exposition, pôle image-son mais aussi administration et accueil. Ces espaces ont toutefois atteint, eux aussi, les limites de leur potentiel.

## III – Une équipe enseignante diversifiée mais une formation isolée au niveau national

L'équipe enseignante comprend, en 2012, 13 professeurs permanents, 21 professeurs associés, 10 professeurs invités et 62 vacataires. Elle est à la fois jeune et mobile. La présence de 25 % d'étudiants étrangers et de 10 à 15 % d'enseignants étrangers, la coopération active avec un très grand nombre d'établissements étrangers, le rattachement à de nombreuses institutions internationales et à leurs certifications ou labels (CGE, EAIE, ERASMUS, UIA, RIBA,...) corrobore l'ouverture sur le monde de l'enseignement de l'architecture que prône l'Esa.

La démarche d'ouverture internationale de la formation n'est pas transposée au plan national, l'école entretenant peu ou pas de relations avec les autres écoles françaises.

L'hétérogénéité de la population estudiantine, son caractère international, le caractère sélectif du recrutement des primo-entrants à raison de 1 pour 6 malgré la concurrence publique, le niveau professionnel des enseignants y opérant confèrent à l'Esa une attractivité certaine dépassant largement sa région d'implantation.

#### IV – Une formation diversifiée mais pas suffisamment lisible

La stratégie d'enseignement repose plus sur une vision partagée par les enseignants et les étudiants que sur un programme contractuel construit et validé pour 4 ans par les différentes instances de pilotage de l'école. Cette vision correspond à une formation ouverte à la diversité des savoirs et des pratiques, sans dogme ni académisme particulier, du moins explicite. C'est en rapport avec cette diversité que chaque étudiant se construit professionnellement, dans la complexité et les mutations contemporaines, autour de la connaissance critique, de l'expérimentation et de l'invention sans oublier la nécessaire professionnalisation à un niveau d'excellence et international. Cette profession de foi fédèrent enseignants et étudiants dans un fort sentiment d'appartenance et semble constituer la dimension "spéciale" de l'école aujourd'hui. Cette ouverture à la diversité et à la complexité produit une richesse et une évolution permanente des dispositifs pédagogiques dont la grille officielle ne peut guère rendre compte.

Cependant, l'offre de formation est constituée de modules indépendants, sans ligne globale claire. Même si les multiples modules consacrés aux expositions, ateliers, etc., favorisent l'intégration des pratiques et des savoirs, le développement des échanges, l'ensemble apparaît fragmentaire. La réalité foisonnante des contenus correspond à une série d'expériences professionnelles partagées plus pragmatiques que réflexives, tout en pouvant concourir à l'acquisition d'une culture critique des doctrines architecturales. Il faut sans doute y voir le traditionnel souci de professionnalisation de l'Esa qui n'est pas sans effet en termes de débouchés. Cette posture récurrente n'empêche pas, surtout en 2<sup>e</sup> cycle, un réel questionnement sur la discipline architecturale dans le monde contemporain mais toujours à travers une certaine pratique du métier d'architecte.

La qualité indéniable et reconnue des travaux produits, tant en termes de conception que de réflexion sur l'architecture contemporaine, apporte un premier élément de réponse et atténue la critique que l'on peut adresser à une maquette qui apparaît plus comme une collection d'éléments pédagogiques qu'un processus organisé. La multiplicité des formations proposées, les efforts de communication engagés et l'émergence permanente de projets nouveaux constituent une force de proposition active pour les interrogations existentielles de la discipline aujourd'hui.

Une des caractéristiques de l'école réside dans l'alternance de semestres d'enseignement intensif de quatre mois et d'inter-semestres de deux mois voués à la fois aux stages (12 mois sur l'ensemble du cursus, ce qui constitue une des spécificités de l'Esa depuis qu'elle a mis en place le LMD, parmi l'ensemble des écoles d'architecture françaises) et au recul critique personnel, conjuguant ainsi une forte volonté de professionnalisation à une quête de l'évolution des pratiques. La professionnalisation est d'ailleurs initiée par les enseignants eux-mêmes, tous praticiens accomplis de leur discipline.

Les aléas de fonctionnement de la cogestion, au cours de l'histoire de l'école, ont engendré une stratégie pédagogique hybride mettant en résonance participation et capacité à se construire soi-même en tant qu'architecte.

Les résultats de cette pédagogie en matière d'insertion professionnelle ont fait l'objet d'une étude menée selon le format de l'enquête CGE en 2012 sur la période 2008-2012. En complément, l'Esa devrait assurer un suivi plus systématique des diplômés, comme l'avait déjà signalé l'évaluation de la formation menée en 2011.



# La stratégie en matière de vie étudiante



## I – Des étudiants impliqués

### 1 • Des élus étudiants engagés

Tous membres de l'association Esa, les étudiants sont statutairement directement impliqués dans la gouvernance de l'école. Il est à noter que le vice-président du conseil d'administration est issu du collège étudiant. Les étudiants, conscients de l'importance de cette représentation, souhaitent participer de façon constructive à la gouvernance de leur école. Pour ce faire, une meilleure articulation entre les étudiants et les différents personnels de l'établissement semble nécessaire. La mise en place d'un lieu de débat dédié aux questions de la vie de l'école au sens large pourrait y contribuer.

Bien que ces étudiants aient une vraie place dans la définition de la stratégie de l'école en raison du nombre d'élèves présents au sein de l'assemblée générale de l'association, la préparation à ces fonctions n'est pas mise en place. Cette lacune ne permet pas aux élèves d'assumer pleinement le rôle attendu dans le cadre du principe de cogestion, qui suppose une bonne connaissance du fonctionnement de ce type de structure, des compétences attendues en matière de gestion et de pilotage, et une bonne compréhension du rôle de l'environnement de l'école par rapport à son évolution.

### 2 • Une vie associative à l'initiative des étudiants

Les associations, au nombre de cinq si l'on ne compte pas la Sadesa, association des anciens élèves de l'école, sont dynamiques et s'adressent à tous les étudiants. Leur devenir est exclusivement de la compétence des étudiants. Ce sont eux qui créent leurs associations en fonction de leurs besoins.

Ces associations n'ont pas vocation à représenter les étudiants mais permettent principalement de les aider à organiser leur vie à l'école : préparation et vente des repas pour le midi, achats groupés de matériel.

De plus, une junior entreprise a été créée au sein de l'école. Son chiffre d'affaires de près d'un million d'euros montre l'importance de son activité. Elle a pour but de faciliter l'embauche des étudiants sur des contrats de travail durant les périodes d'inter-semestre. Elle amène un soutien juridique et financier pour divers contrats, permet d'établir des contrats d'étudiants salariés avec l'école en charge notamment d'assister les professeurs pour les ateliers.

Quelques soirées et sorties sont organisées par les associations de l'Esa mais la principale activité permettant de rassembler étudiants, enseignants et membres de l'administration est le bar ouvert jusqu'à la fermeture de l'école.

Le soutien de l'administration se manifeste de façon ponctuelle lors de la création d'un projet pouvant permettre d'améliorer la vie scolaire des étudiants. Cette aide est proposée surtout sous forme de prêts. Un local est à la disposition de l'association du bar ainsi que pour la Junior Entreprise. Cependant les associations doivent trouver elles-mêmes les financements leur permettant de développer leurs activités dont elles pourraient être à l'origine.

Les étudiants ayant une charge de travail importante, un système de valorisation de l'engagement étudiant devrait être mis en place, à travers la validation d'UE spécifique par exemple ou de points "bonifiants" afin de permettre aux étudiants d'exercer pleinement leurs mandats électifs ou associatifs.

### 3 • Une vie culturelle riche

Des expositions produites par les étudiants ou par des personnes ou organismes extérieurs sont régulièrement organisées à l'école ou en partenariat avec celle-ci. Cette politique paraît importante pour le développement des étudiants dans leur activité. De plus, les diplômés de l'école peuvent publier dans un journal payant. Des portraits d'architectes issus de l'école sont présentés grâce à un livret réalisé par l'association des anciens élèves.

Bien que l'usage des réseaux sociaux ne fasse pas encore partie de la stratégie de la communication de l'établissement, ceux-ci sont utilisés par les étudiants pour communiquer entre eux ou par l'association des anciens élèves afin de garder le contact avec les diplômés.

## II – Peu de moyens dédiés aux étudiants

### 1 • Des étudiants manquant d'accompagnement

L'accueil des étudiants pour chaque semestre se fait au travers d'une journée d'information au cours de laquelle un guide pour la période en cours est distribué. Les étudiants étrangers sont accueillis de la même façon avant d'être mêlés aux autres étudiants.

La recherche de stages s'effectue principalement à l'initiative des étudiants, via notamment le réseau Sadesa. Cependant, en cas de besoin, l'école met en place un accompagnement afin d'aider les étudiants dans cette démarche.

L'école n'a pas de partenariat particulier pour faciliter l'accès aux logements pour les étudiants. Ce manque ne favorise pas la mixité sociale ou géographique des étudiants.

### 2 • Une vie sportive peu développée

Le sport ne se pratique au sein de l'école qu'au travers de la participation ponctuelle à certains événements sportifs nationaux. Aucun partenariat particulier n'a été créé pour faciliter l'accès aux installations sportives du quartier.

En conclusion, les étudiants sont des acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'école par le biais des associations que ceux-ci ont mis en place pour organiser leurs activités. Ils le restent dès lors qu'ils sont diplômés et qu'ils s'impliquent dans la Sadesa, association engagée dans la gouvernance de l'école. Cependant, une politique de la vie étudiante développée par l'école permettant d'accompagner et de suivre les étudiants dans leurs initiatives pourrait améliorer cette vie associative de l'école.

# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Une formation attractive au niveau international

Seule institution privée dans le panorama des écoles françaises d'architecture, l'Esa est amenée à accorder une grande importance à son attractivité sur le marché mondial de l'enseignement de l'architecture. Ses relations internationales sont ainsi une donnée permanente de son histoire.

L'attractivité de l'Esa sur le plan international est confirmée par la présence d'un nombre important d'étudiants étrangers, environ 25 % du total, parmi lesquels 11 % sont originaires du Maghreb, 2 % du Moyen Orient ; 2 % d'Amérique du Nord ; 4 % d'Asie ; et 2 % d'Europe centrale et orientale.

L'Esa a récemment mis en place dans le cadre des enseignements de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles, à côté du parcours recherche et du parcours urbanisme, un "diplôme parcours international" ainsi structuré :

- en 1<sup>er</sup> cycle, des cours en anglais, un voyage d'étude obligatoire en semestre 4, un stage de 4 semaines minimum à l'étranger, la validation d'un atelier international, l'obtention d'un score seuil au TOEIC (*Test of English for International Communication*), et l'examen de fin de 1<sup>er</sup> cycle en anglais ;
- en 2<sup>e</sup> cycle, un atelier et un séminaire en anglais dirigé par un professeur étranger sur une thématique internationale, le 2<sup>e</sup> semestre effectué en échange à l'étranger, un stage de 4 mois à l'étranger, l'obtention d'un score seuil au TOEIC, un travail de diplôme dirigé par un enseignant étranger, discuté devant un jury international, avec mémoire rédigé en anglais et traduction en français ou vice-versa.

Pour le moment seul un petit nombre d'étudiants a choisi ce parcours.

La démarche professionnalisante du parcours de formation prévoit un nombre de stages particulièrement élevé, favorisé aussi par l'organisation des études en semestres. Les étudiants sont ainsi fortement encouragés à effectuer leurs stages en semestre 8 à l'étranger.

Une autre possibilité offerte par l'école à ses étudiants est la participation à des ateliers internationaux, séminaires et projets d'architecture ou d'urbanisme développés par groupes d'étudiants de différentes écoles, la plupart dirigés par des professeurs invités.

Sous la direction précédente, l'école a signé ou reconduit dans les cinq dernières années un grand nombre de conventions avec des établissements étrangers (34).

Le nombre d'étudiants, qu'ils soient entrants ou sortants, est en moyenne de 35 par an (un nombre encore peu élevé par rapport au total des étudiants. Aucun accueil spécifique n'est prévu pour les étudiants entrants, mais l'assistance du personnel de l'école et des autres étudiants à leur égard est réelle.

La majorité de ces relations est toutefois limitée aux échanges d'étudiants entre établissements, sans une véritable coordination de la part des professeurs. Cette situation est constante dans toutes les écoles d'architecture en Europe, liée à une interprétation restrictive du projet Erasmus. La vérification des dossiers des étudiants au retour de l'expérience Erasmus est limitée à la validation des crédits. Avec des mobilités qui ne sont pas basées sur des programmes d'échanges établis par les enseignants, l'augmentation en quantité de la mobilité ne conduit pas à ce jour à maintenir le niveau d'exigence et d'implication des élèves en mobilité au sein de la formation. La conscience de cette situation existe au sein de l'école.

Les relations d'échanges devraient être plus organisées et suivies. À ce titre, l'Esa prévoit de participer à des programmes communs en Europe (Erasmus monde, colloque de Bordeaux organisé par l'Agence nationale pour le programme européen Erasmus). Un projet futur vise à développer des collaborations entre l'Esa, l'école Camondo (arts décoratifs) et l'École polytechnique de Milan<sup>1</sup> pour un échange permanent d'étudiants, mais également de professeurs à partir de thématiques de recherche notamment, mais pas encore établies à ce jour.

---

<sup>1</sup> Université italienne consacrée aux sciences, à la technologie et au design.

Un “*student handbook*” en anglais pour les étudiants entrants est en phase de réalisation ainsi que l’ouverture d’un site web spécifiquement centré sur l’internationalisation de l’école.

Un des futurs développements qui pourrait donner plus de stabilité et de poids aux échanges internationaux serait véritablement la création de diplômes conjoints avec d’autres établissements à l’étranger. Un diplôme de ce type existe avec l’Université de Belgrano, en Argentine.

## II – Un nombre significatif d’enseignants étrangers

Les relations internationales de l’Esa se traduisent également par un nombre d’enseignants étrangers relativement important. La part des ‘visiting professors’ étrangers est environ de 10 à 15 % de l’ensemble de cette catégorie d’intervenants, alors que le ratio entre d’un côté les professeurs permanents et associés et de l’autre, les vacataires et invités, est quasiment de l’ordre 30/70. Cette présence d’enseignants étrangers est sans doute l’un des points forts de l’offre de formation liée à une appréciable autonomie dans l’enseignement de l’architecture. Cette offre est proposée selon un modèle proche de celui des établissements anglo-saxons (l’appellation ‘spéciale’ semble se justifier encore aujourd’hui dans ce sens), qui permet aux étudiants de choisir librement des modules de formation parmi un ensemble, plutôt que selon des listes pré-établies.

## III – Mais des échanges internationaux sans grande assise organisationnelle

Cependant, le nombre réduit des enseignants permanents, associé à un investissement partiel dans le fonctionnement et l’organisation de l’école, un turn-over en partie lié au statut de certains enseignants non permanents, ne permettent guère de structurer de façon stable un programme d’échanges internationaux.

Alors que l’organigramme actuel de l’Esa inclut un responsable des relations internationales (chargé aussi de l’organisation du 3<sup>e</sup> cycle et de la formation continue), le nouveau projet d’organisation de l’école prévoit de renforcer le bureau de ces relations.

Avec une démarche professionnalisante que ce type d’école doit adapter pour être attractive sur le marché mondial et justifier ses frais d’inscriptions élevés (mais moins que ceux des écoles anglo-saxonnes et suisses notamment), elle doit non seulement structurer ses relations internationales par un poste dédié à cet effet, mais aussi choisir un directeur qui puisse être reconnu au niveau international.

## IV – Un positionnement international à cultiver et à mieux organiser

L’Esa est membre de l’Union internationale des architectes (UIA) et amplifie son rayonnement à travers sa participation à des salons et à des rencontres internationales. La validation par la CGE de ses deux projets de mastères spécialisés contribuerait à construire l’image d’une école ouverte à l’échange de ses formations.

Le rôle de l’Esa sur la scène internationale est d’ailleurs souligné par la qualité des publications (Revue Spéciale, Journal Spéciale’Z) de l’école (fortement influencées par la figure de l’ancien directrice) dans lesquels plusieurs architectes et théoriciens étrangers interviennent sur le débat architectural.

On peut donc considérer les relations internationales comme étant un point fort de l’Esa, et dans le même temps recommander une meilleure structuration des relations inter-établissements à l’international, fondée sur une implication plus forte des enseignants de l’école et assise sur des projets de coopération et d’échanges.

# La stratégie en matière de pilotage et de gestion



## I – Un processus de gouvernance qui rend le pilotage difficile

Comme il a été dit plus haut, la constitution en association loi 1901 de l'Esa implique un processus de gouvernance qui s'appuie sur trois instances :

- L'assemblée générale de l'association et son président ;
- Le conseil d'administration de l'école et son directeur ;
- Le conseil de perfectionnement.

Avec un dispositif peu ouvert à d'autres personnes qui ne seraient pas issues de l'école, à l'examen, on constate des difficultés de mise en œuvre d'un tel processus, se caractérisant notamment par :

- Un principe de cogestion qui confine à "l'entre soi" ;
- Des statuts imprécis sur les compétences et les attributions des différents acteurs ;
- Des instances délibératives insuffisamment articulées et cumulatives ;
- Une durée de mandat d'administrateur trop courte et un turn-over important ;
- Une direction dont le rôle est flou ;
- Une instance consultative, le conseil de perfectionnement, en sommeil ;
- L'absence d'un règlement intérieur arrêté par le conseil d'administration ;
- Un circuit de prise de décision complexe, dilué ;
- Une sous-représentation des personnels administratifs.

Ce processus de gouvernance peut conduire à des lectures différentes, germes potentiels de conflits (démission récente de la directrice), nuit à la lisibilité de l'organisation et n'accorde pas aux dirigeants "l'agilité" nécessaire à un pilotage fin et réactif de cette école.

Une mise à jour des statuts est à recommander et le principe démocratique de cogestion à revisiter à l'aune de l'évolution du paysage international de la formation, de la recherche et de ses modes de gestion. Une illustration de cette nécessité est l'exigence d'un minimum de technicité, voire de culture de gestion pour tenir certaines fonctions de l'association. Ce type de responsabilité (exemple : trésorier) ne peut reposer uniquement sur la confiance et une délégation informelle à des personnels techniciens aussi compétents soient-ils. *In fine*, la richesse potentielle de la cogestion est perdue.

Par ailleurs, la dimension modeste de l'établissement, le sous-encadrement des personnels véritablement permanents conjugué à l'absence d'une réflexion stratégique en termes de système global d'information, la faiblesse des outils de reporting et une gouvernance diluée ne permettent pas la mise en œuvre d'un réel processus d'amélioration continue. La démarche d'autoévaluation n'est pas outillée, le suivi des quelques indicateurs identifiés n'est pas consolidé, le repérage des dysfonctionnements relève plus du ressenti que d'un raisonnement analytique. Il semble que la "crise" soit archétypale pour conduire une réflexion stratégique et prospective.

## II – Des personnels impliqués malgré l'absence de politique en ressources humaines et le défaut de communication interne

L'effectif moyen des salariés administratifs et enseignants en équivalent temps plein constaté dans les rapports des commissaires au compte montre une baisse sensible des ETP au cours des derniers exercices :

- 31/08/2007 : 49 salariés en ETP ;
- 31/08/2008 : 49 salariés en ETP ;
- 31/08/2009 : 41,62 salariés en ETP ;
- 31/08/2010 : 41,02 salariés en ETP.

Il était nécessaire de s'interroger sur cette baisse au regard de l'augmentation des effectifs et de l'offre de formation sur la même période. La tendance s'inverse puisqu'à ce jour, un effectif moyen de 47 ETP est annoncé. L'encadrement de l'Esa est particulièrement resserré mais il n'y a pas de conséquence sur la performance de l'établissement.

La gestion des ressources humaines est organisée dans le cadre d'une convention d'établissement signée avec la CFDT en juin 2008. Elle a permis de clarifier les statuts, les postes avec une classification des emplois, et de mettre en place un compte épargne-temps.

Il n'existe pas de document synthétique, bilan social ou autre, qui permettrait de suivre la mise en œuvre de cet accord et notamment de la grille de rémunération.

La structure des emplois a évolué, l'équipe administrative (26 salariés en 2012) ayant été renforcée par la création de postes dédiés au fonctionnement général : secrétaire général, responsable des relations internationales, de la recherche et de la formation continue.

Le corps professoral compte peu de professeurs permanents (13/116). Les professeurs associés (21) recrutés sur la base d'un projet bénéficient d'un contrat à durée déterminée d'usage (6 semestres, renouvelable une fois) et ont les mêmes obligations de service. Un statut de professeur invité (11) limité à 2 semestres est proposé.

Notons que ces dernières années, le nombre de professeurs permanents a été plutôt en baisse et le poids des professeurs associés et des vacataires s'est renforcé (62). Cette diversité de statuts qui doit permettre d'assurer une pédagogie "à la fois cohérente et en mouvement" a été complétée par celui d'assistants d'enseignements salariés, actuellement d'une dizaine occupés par des étudiants recrutés chaque année, et jouant le rôle de moniteurs.

Les personnels sont gérés mais une responsabilité "RH" affichée dans l'organigramme pallierait utilement le défaut de communication interne constaté, source de malentendus. Les informations institutionnelles et de suivi de la mise en œuvre des règles négociées avec les représentants des personnels sont insuffisantes, voire inexistantes.

Pour conclure sur ces éléments de ressources humaines, il convient de mettre en évidence la grande énergie déployée par les personnels, de saluer leur engagement et leur implication au service de l'école. L'intermittence des enseignants ne semble pas obérer la qualité du sentiment d'appartenance à l'organisation. La culture "Esa" est une force.

### III – Des finances saines mais une gestion budgétaire fragile au regard de la structuration des ressources

Les éléments issus des rapports des commissaires aux comptes relatifs aux exercices 2007 à 2011 montrent d'une part que les comptes sont établis de manière régulière et sincère, d'autre part que la gestion budgétaire de l'Esa a été maîtrisée avec la volonté de dégager un résultat positif.

La structure financière de l'Esa est saine : en 2011, la capacité d'autofinancement est de 599 K€, les fonds propres sont de plus de 2,8 M€. Mais la gestion budgétaire dépend essentiellement des ressources liées à la scolarité (87 % des ressources budgétaires au 31/08/2011), donc des cycles de recrutement des étudiants qui par nature peuvent fluctuer. Ces dernières années, la direction, non sans succès, a recherché d'autres sources de financement notamment par la mise en place de nouvelles formations. La contractualisation 2010-2013 avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a permis une augmentation de la subvention (290 K€) allouée à l'école de 24 %. La taxe d'apprentissage malgré un accroissement de 20 % de 2007 à 2010 reste assez faible (170 K€ en 2011) pour une école "professionnalisante" cogérée avec le métier.

La recherche de partenariats avec le monde économique dans le cadre d'une stratégie de collecte de fonds n'a pas été engagée.

### IV – Une politique immobilière à renforcer

L'Esa est locataire depuis 1924 d'un ensemble de bâtiments situé au 254 Bd Raspail appartenant à la ville de Paris régi par un bail du 15 avril 1985 dont l'article 1<sup>er</sup> précise que "le bail aura une durée de trois, six, neuf années, à la volonté seule de la preneuse à compter du premier janvier 1985". Le montant du loyer est révisable tous les trois ans dans les conditions légales. Elle est propriétaire d'une partie du bâtiment plus récent (1988) sise au 266 Bd Raspail, via une Société civile immobilière dont elle détient 40 % des parts.

Pour mener ses différentes activités, l'Esa dispose à ces deux titres d'une surface totale de 4 670 m<sup>2</sup> (3630 m<sup>2</sup> loués et 1 040 m<sup>2</sup> en propriété) soit un ratio de 4,87 m<sup>2</sup> par étudiant.

À la suite de l'avis défavorable de la commission de sécurité constatant l'état de vétusté, l'inadaptation aux conditions d'enseignement, l'absence de respect des normes de sécurité et d'accessibilité des handicapés des bâtiments du 254 Bd Raspail, l'Esa a conduit ces dernières années un programme de travaux urgents pour un montant cumulé de 1,8 M€.

Soulignons le défaut de gestion patrimoniale du propriétaire ville de Paris, à ce jour :

- L'Esa a pris en charge "l'investissement propriétaire" à hauteur d'environ 80 % du programme de travaux réalisés depuis septembre 2008 (700 K€) ;
- Le bail du 15/04/1985, arrivé à échéance le 15/04/1994 n'a pas été renégocié ni actualisé ;
- La visite du bâtiment ancien qui accueille les espaces dédiés au travail du projet et de l'atelier maquette montre qu'un programme de réhabilitation est urgent.

Par ailleurs, l'augmentation de l'effectif, maintenant stabilisé autour de 1 000 étudiants, et le développement des usages pédagogiques adaptés à une offre de formation plus ouverte imposent qu'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière soit élaboré, complément indispensable d'un projet pédagogique spécifique et d'une visibilité à moyen terme.

L'assemblée générale du 19/12/2011, lors de l'examen du compte financier 2010/2011, a rappelé la volonté de l'association de se doter des moyens nécessaires au développement du projet d'école, à savoir : adapter ses locaux à ses besoins pédagogiques. L'Esa ne dispose pas d'espaces spécifiques dédiés aux professeurs (une salle des professeurs en l'absence de bureaux), aux étudiants (locaux associatifs). Ces éléments pourraient contribuer à une meilleure communication interne. Le déficit d'espaces adaptés est mentionné de manière récurrente dans plusieurs documents de bilan et d'autoévaluation.





# Conclusion

L'évaluation intervient alors que l'École spéciale d'architecture est traversée par une crise de gouvernance et de positionnement. De statut associatif, cette école est dirigée par son conseil d'administration et son directeur, responsables devant l'assemblée générale de l'association. Cette assemblée présente une très forte représentation à part égale des étudiants et des enseignants. À la différence de la majorité des établissements du supérieur, cette gouvernance particulière n'est pas organisée par domaine (recherche, formation, stratégie et fonctionnement). Elle est très peu ouverte à des partenaires extérieurs, d'autant qu'à ce jour, le conseil de perfectionnement n'a pas encore été reconstitué et mobilisé.

Encadrant un peu plus de 1 000 élèves, le corps enseignant de 116 personnes est principalement composé de vacataires, avec seulement 13 permanents et 21 associés. Ce personnel n'a qu'une mission d'enseignement, correspondant à un temps partiel d'activités au sein de l'école. C'est ainsi que la recherche et la formation doctorale ne font pas partie des activités de l'école, bien qu'un début de formation à la recherche ait été initiée dans le cadre de la formation initiale, mais plus centrée sur la question du projet architectural que sur la construction de problématiques scientifiques. Cette très faible présence de la recherche témoigne de relations insuffisantes de cette école avec l'environnement universitaire parisien.

Pour autant, l'Esa qui fut la toute première à mettre en place au XIX<sup>e</sup> siècle un enseignement totalement dédié à l'architecture, reste novatrice dans le domaine de la formation avec une semestrialisation complète (inscription semestrialisée), une durée de la formation par stage en entreprise peu commune en école d'architecture, une formation qui associe participation et capacité à se construire soi-même en tant qu'architecte. École attractive sur le plan international, avec un nombre important d'étudiants étrangers (25 %), un parcours de formation international, un nombre important de professeurs invités, l'Esa ne dispose pas encore d'une organisation de ses relations internationales à la hauteur des enjeux, associant les enseignants et le corps administratif.

La structure financière de l'Esa est saine, la gestion budgétaire maîtrisée, le résultat positif. Le personnel administratif est très fortement impliqué dans le fonctionnement de l'école, même s'il est peu associé au processus de gouvernance. En matière de gestion, cette école ne s'est pas encore dotée des outils de pilotage qui aujourd'hui sont indispensables au bon fonctionnement d'un tel établissement.

Sa situation immobilière est préoccupante, avec des locaux en partie vétustes, un manque d'espace notamment pour son corps enseignant qui ne dispose pas de bureaux.

L'Esa a été fondée sur un projet visant à faire de l'architecture un domaine de formation autonome répondant aux défis du moment. Aujourd'hui, la crise qu'elle traverse doit l'amener à redéfinir son projet d'origine, en repensant sa stratégie, son mode d'organisation, son administration, pour s'adapter à un paysage national et international qui s'est très largement modifié au cours des dernières décennies. Cette refondation devra permettre un positionnement en matière de formation des étudiants pour répondre à l'évolution contemporaine de l'architecture et de ses métiers, en tenant compte des contraintes que sont le statut associatif et celui de son personnel enseignant.

## I – Points forts

- Un mode associatif qui permet le débat entre le corps professoral, les étudiants, les anciens élèves, un rapport fort entre l'association et la direction de l'école qui associe opposition et entente.
- Une structuration de la formation initiée ces dernières années, une formation qui vise à favoriser l'expression de l'étudiant, l'expression de la multiplicité des points de vue, l'articulation entre création, mutation et professionnalisation.
- Des étudiants impliqués dans le fonctionnement de l'école.
- Une formation ouverte à l'international avec un nombre élevé de professeurs invités, un parcours international, une volonté de création de doubles diplômes.
- Une implication et un engagement fort des personnels dans le fonctionnement de l'école.
- Une qualité reconnue des services para-pédagogiques : laboratoire informatique, atelier maquette, centre de documentation, laboratoire photographique.

## II – Points faibles

- Une gouvernance qui n'implique pas suffisamment toutes les composantes de l'école et qui ne distingue pas suffisamment le niveau stratégique et le niveau opérationnel.
- Une organisation qui n'est pas suffisamment ouverte à son environnement national, avec une trop faible participation d'acteurs extérieurs à l'école à la définition de sa stratégie.
- L'ouverture au niveau D ne fait pas partie explicitement du paysage de l'école, tout comme le rapport entre recherche et production architecturale.
- Faible interdisciplinarité au sein du corps des enseignants.
- Pas de valorisation de l'engagement, de l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement.
- Une gestion prévisionnelle des ressources humaines non engagée.

## III – Recommandations

- Organiser une vraie gouvernance partagée impliquant toute la communauté de l'école.
- Favoriser les partenariats publics et privés pour être en mesure de développer la recherche.
- Renforcer les programmes d'échanges au niveau international, favoriser les échanges d'enseignants.
- Valoriser l'engagement manifeste des étudiants dans l'école et former au mandat d'administrateur.
- Construire des outils de pilotage dont les différentes instances pourront se saisir dans le cadre de l'aide à la décision.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AG	Assemblée générale
ANAH	Agence nationale de l'habitat

## C

CA	Conseil d'administration
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CGE	Conférence des grandes écoles
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale

## D

D	(LMD) Doctorat
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEEA	Diplôme d'études en architecture
DES	Diplôme d'études supérieures
DESA	Diplôme de l'École spéciale d'architecture

## E

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
EAIE	<i>European association for international education</i>
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Esa	École spéciale d'architecture
ETP	Équivalent temps plein

## G

GEPA	Groupe pour l'Education Permanente des Architectes
------	--

## H

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

## L

LMD	Licence-master-doctorat
-----	-------------------------

## M

MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MCC	Ministère de la Culture et de la Communication
MIQCP	Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques

## R

RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

Sadesa	Société des architectes diplômés de l'École spéciale d'architecture
--------	---

## T

TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>
TPCAU	Théories et pratiques de la conception architecturale et urbaine

## U

UE	Unité d'enseignement
UIA	Union internationale des architectes
UMR	Unité mixte de recherche
UNSFA	Union Nationale des Syndicats Français d'Architectes

# Observations de l'Administrateur général



Agence d'Evaluation de la Recherche et  
de l'Enseignement Supérieur  
A l'attention de Mme Hélène BALMETTE  
20, rue Vivienne  
75002 Paris

Paris, le 13 mai 2013

*Objet : Rapport d'Evaluation de l'Ecole Spéciale d'architecture*

Madame,

Après étude du rapport d'évaluation de l'AERES, je vous confirme que l'ESA n'a pas d'observation particulière à formuler sur son contenu.

Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes sentiments respectueux.



Xavier SOULE  
Administrateur Général



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École spéciale d'architecture a eu lieu du 14 au 16 janvier 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Serge **Thibault**, professeur des universités (université de Tours).

## Ont participé à l'évaluation :

Pietro **Fulvio Cali**, ancien professeur, architecte libéral, Catane, Italie ;

Barbara **Dennys**, directrice de l'École supérieure d'art et de design, Amiens ;

Christian **Drevet**, architecte libéral, Lyon, professeur TPCAU, École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand ;

Odile **Marcouyoux**, directrice générale des services, université de technologie de Troyes ;

Jonathan **Parienté**, ancien président du bureau des élèves de l'École nationale supérieure des arts et industries textiles (Roubaix), expert balistique, Renault Trucks.

Guy **Cousineau**, délégué scientifique et Hélène **Balmette**, 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.

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