

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Claude Jacquier, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une stratégie de sortie de crise visant à réinstaller l'école pleinement dans son environnement	7
1 ● Une vision renouvelée des enjeux	7
2 ● Une reprise en main stratégique	7
II - Une gouvernance interne rétablie	8
III – Une politique active de partenariats conduite par la direction	9
IV - Une stratégie d'affirmation de son existence: identité, communication et politique de la qualité	10
La recherche et la formation	11
I – Une recherche à développer en s'appuyant sur la politique de site	11
II – Une formation dont l'identité est en voie d'affirmation	12
La réussite des étudiants	15
I – Une réelle implication des étudiants dans la vie de l'école	15
II– Une qualité de vie favorisée par de nombreux dispositifs	15
III– Un dynamisme associatif accompagné de partenariats culturels	16
La valorisation et la culture scientifique	17
I – Un outil de valorisation : les éditions de l'Espérou	17
II – Une tradition de coopération fondée sur une expertise reconnue en matière de production et de médiation culturelle	17
III – Les acteurs de territoires en forte croissance disposés à développer des partenariats avec l'Ensam	18
Les relations européennes et internationales	19
I – Un foisonnement de conventions d'échanges et des mobilités mieux régulées	19
II – Un pilotage des relations internationales à articuler plus fortement avec les activités de recherche	20

Le pilotage et la gestion	21
I – Une gestion financière et comptable en reconstruction	21
II – Une gestion des ressources humaines au spectre large	21
III – Une gestion immobilière et une gestion informatique en ordre de marche	22
IV – Un climat social apaisé	22
L'antenne de La Réunion	25
I – Présentation de l'antenne : quels enjeux ?	25
II – Vers un établissement de plein exercice à la recherche d'un nouveau statut	26
III – Une spécialisation en architecture tropicale	26
Conclusion	29
I – Les points d'appui	29
II – Les points d'attention	29
III – Les recommandations	29
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	36

Présentation

L'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier (Ensam) est un établissement public à caractère administratif (EPA) placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC) et, depuis la loi 2013-660 relative à l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013 (loi ESR), sous la cotutelle du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. L'Ensam est issue d'un atelier extérieur de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts (ENSBA) rattaché en 1903 à l'école régionale d'architecture de Marseille.

L'installation de l'Ensam dans le quartier résidentiel de Montpellier les Quatre Seigneurs, 179 rue de l'Espérou, remonte au milieu des années soixante-dix. Les bâtiments ont été construits entre 1976 et 1978 sur un terrain jadis acquis par le célèbre urbaniste écossais Patrick Geddes en 1924, toute une symbolique ! Les bâtiments ont été agrandis en 2005 pour offrir, au total, plus de 7 886 m² Shon et accueillir, en 2013-2014, 807 étudiants en formation initiale et 87 en formation continue, encadrés par 33 enseignants titulaires et 50 vacataires. Le ratio de 8,48 m² par étudiant est proche des 10 m² du standard européen. Les bâtiments ont été mis aux normes d'accessibilité en 2013. La localisation de l'Ensam à proximité du campus universitaire des sciences et des lettres est stratégique par rapport au site universitaire et scientifique montpellierain en voie de structuration. L'Ensam est aussi la seule école française d'architecture présente outre-mer, à La Réunion, grâce à une antenne ouverte en 1988 (pour le cycle de licence) qui accueille, en 2013-14, 115 étudiant(e)s encadré(e)s par 30 enseignant(e)s (dont seulement quelques-uns en poste sur place), antenne qui est en voie d'autonomisation selon des modalités qui restent encore à définir. Au total, l'effectif en personnel de l'Ensam s'élève à 216 personnes, soit 122 équivalents temps plein (ETP). L'Ensam dispose d'un budget consolidé de 7,7 M€.

Comme les autres écoles d'architecture, l'Ensam est régie par un ensemble de textes, notamment le décret n°78-266 du 8 mars 1978, le décret n°2005-734 du 30 juin 2005 qui institue l'appellation École nationale supérieure d'architecture (Ensa) et plusieurs arrêtés en date du 20 juillet 2005 permettant à l'Ensam d'adopter le système LMD. Le cycle de licence conduit au diplôme d'études en architecture (DEEA) et celui de master au diplôme d'État d'architecte (DEA) et aux diplômes propres aux écoles d'architecture (DPEA). L'école délivre également l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP). Suite à la réforme de 2005, l'Ensam a ouvert un doctorat en architecture avec la possibilité pour les étudiant(e)s de s'inscrire dans une des trois écoles doctorales (ED), deux à l'université Paul Valéry, Montpellier 3 (ED 58 «Langues, littératures, cultures et civilisations» et ED 60 «Territoire, temps, sociétés et développement») et l'ED 166 «I2S-Information structures et système» de l'université de Montpellier (ex Montpellier 2).

Avec la loi ESR, l'Ensam s'est encore plus rapprochée du système universitaire et des grandes écoles. Ainsi, l'Ensam est membre de la Comue³ et participe au projet d'Idex⁴ «Life + Excellence Initiative» dans le cadre de l'axe transversal «le territoire intelligent». L'Ensam a signé des conventions avec l'Institut national d'études supérieures agronomiques de Montpellier (SupAgro) et avec l'École des mines d'Alès. Elle envisage également un double diplôme architecte-ingénieur et ingénieur-architecte avec ce dernier partenaire. Elle a pour projet de faire partie de la conférence nationale des grandes écoles. Elle a renoué des relations partenariales avec le monde économique et professionnel comme avec le monde culturel et artistique (artistes en résidence, enseignement en scénographie).

Contexte de l'évaluation

Ces dernières années, l'Ensam a dû faire face à des difficultés administratives et financières, entraînant une crise interne importante. Un audit de la Direction générale des finances publiques (DGFP) en juin 2013 et une inspection de l'Inspection générale des affaires culturelles (Igac) en avril 2014 ont alors été réalisés afin d'établir un diagnostic de la situation.

Une nouvelle direction de l'Ensam a été installée à partir de septembre 2014. Son premier objectif a été de travailler à la restructuration interne de l'école et à son ouverture sur son environnement universitaire et professionnel.

³ Communauté d'universités et établissements.

⁴ Initiative d'excellence du programme d'investissements d'avenir (PIA).

Forte des évaluations passées, notamment celle de l'AERES en 2011, et en saisissant les possibilités ouvertes par les dispositions de la loi ESR, de la circulaire du ministère de la Culture et de la Communication du 23 juillet 2013⁵ ainsi que des rapports de missions et d'expertises (l'un à la ministre de la Culture et de la Communication sur l'enseignement de l'architecture en avril 2013⁶, l'autre, parlementaire, sur l'enseignement supérieur et la recherche en mai 2013⁷), du rapport de l'Igac et de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR)⁸, la nouvelle direction a élaboré un programme d'actions visant à bénéficier du potentiel d'enseignement et du potentiel scientifique du site montpelliérain et régional, de ses ressources environnementales, sociales, économiques, culturelles et politiques et de sa reconnaissance internationale, en particulier pour valoriser les potentialités installées outre-mer. Pour le moment, les instances politiques et démocratiques de délibération que sont le conseil d'administration (CA) et les commissions - commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) notamment, et conseil de la vie étudiante (CVE) - n'ont pas encore pleinement joué leur rôle. La nomination de la directrice générale de Montpellier SupAgro au poste de présidente du CA de l'Ensam date seulement d'avril 2015 et le renouvellement de la CPR n'avait pas encore été effectué au moment de la visite du comité d'évaluation en septembre 2015.

Par ailleurs, le positionnement de l'antenne de La Réunion n'a jamais été affirmé dans la stratégie de l'Ensam. Ainsi, il n'y est pratiquement pas fait référence dans le rapport d'évaluation de l'AERES de 2011. En 2012, un projet d'établissement d'enseignement privé de l'architecture à l'île Maurice, dans lequel l'antenne de La Réunion n'a pas été impliquée, faute d'un positionnement de l'Ensam, a participé au climat délétère au sein de l'Ensam, déjà présent. A la suite du développement du projet sur l'île Maurice, une mission d'inspection de l'Igac a été diligentée à La Réunion en novembre 2014 afin d'étudier les possibilités de créer une école d'architecture de plein exercice. Les conclusions de cette mission, rendues publiques récemment, confirment cette création, qui sera effective en 2017, l'Ensam étant chargée de mener à bien la transition (voir chapitre « L'antenne de La Réunion »).

Le statut de cette évaluation est donc singulier. Elle ne permet guère de rendre pleinement compte des évolutions et des changements survenus par rapport à la précédente évaluation. Il n'a pas été envisagé de rencontrer les anciens responsables présents lors de la précédente évaluation de l'établissement par l'AERES en 2011. Par ailleurs, il n'est guère possible, par manque de recul, de faire une vraie évaluation des effets des restructurations initiées à partir de l'automne 2014 avec l'arrivée de la nouvelle direction. Tout au plus le comité peut-il rendre compte des orientations envisagées, des décisions prises et de la cohérence d'ensemble des propositions. En quelque sorte, le comité se trouve dans la situation d'établir une évaluation à la frontière de deux types d'évaluations, *ex post* et *ex ante* d'une stratégie d'établissement.

⁵ Circulaire sur le « cadre de recrutement des enseignants non titulaires des écoles nationales supérieures d'architecture à compter de la rentrée 2013 ».

⁶ Vincent FELTESSE, « Concertation sur l'enseignement supérieur et la recherche en architecture », rapport remis à la ministre de la Culture et de la Communication le 8 avril 2013.

⁷ Vincent FELTESSE, « Rapport fait au nom de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de loi relatif à l'enseignement supérieur et à la recherche ».

⁸ *Une nouvelle ambition pour la recherche dans les écoles d'architecture ; proposition pour un statut d'enseignant-chercheur*, Rapport à Madame la ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et à Madame la ministre de la Culture et de la Communication, novembre 2014.

La stratégie et la gouvernance

I – Une stratégie de sortie de crise visant à réinstaller l'école pleinement dans son environnement

A la rentrée 2013, deux évènements ont mis l'Ensam en difficulté. Le premier lié à la situation financière délicate à laquelle l'école a dû faire face dès 2012 et qui a conduit à un audit de la DGFP et à un rapport en juillet 2013. Le deuxième, lié au renouvellement du conseil d'administration qui a conduit à une crise de confiance interne et à des missions de l'Igac préconisant des mesures concernant la gouvernance, le pilotage et le dialogue au sein de l'Ensam et l'antenne de La Réunion.

1 ● Une vision renouvelée des enjeux

Dans ce contexte de crise profonde, la nouvelle direction de l'Ensam, missionnée en septembre 2014, a dû exprimer une vision renouvelée des enjeux que l'école devra affronter au titre d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche et d'école nationale supérieure d'architecture, en particulier, tant dans son environnement local et régional (stratégie de site) qu'au niveau national et international (bassin méditerranéen, existence de l'antenne de La Réunion). En un an, la direction a entamé un processus d'élaboration de la stratégie et de remise en ordre de marche de l'administration, le reformatage de l'organigramme avec l'aide d'une équipe de direction progressivement complétée et reconstruite. Elle a reprécisé les missions principales de l'établissement dans les domaines de la formation en architecture (initiale, spécialisée, continue diplômante, permanente, y compris celle des personnels chargés de son enseignement), de la recherche en architecture (formation à la recherche et par la recherche), de la diffusion de la culture architecturale et de l'échange des savoirs et des pratiques aux échelles régionale et internationale en coopération affirmée avec d'autres établissements d'enseignement et de recherche.

Ces missions sont clairement exposées dans le rapport d'autoévaluation - davantage conçu comme un rapport d'activité - et dans celui portant sur la stratégie de développement de l'établissement. Les rencontres avec les diverses composantes de l'école et avec ses partenaires externes au cours de la visite de l'établissement ont permis de vérifier que cet affichage des missions et des orientations était plutôt bien perçu, même s'il est trop tôt pour dire, au bout de seulement une année d'application, qu'elles aient bien été appropriées par tous les membres de l'école et bien mises en œuvre.

2 ● Une reprise en main stratégique

La direction de l'Ensam affiche plusieurs orientations stratégiques de moyen terme (sur 3 ans) visant le recrutement et l'orientation des étudiants, un enseignement prenant en compte les besoins de la société et l'interdisciplinarité culturelle, la structuration de la recherche, une pédagogie ouverte sur l'international, une gestion mobilisant les ressources propres dont celles de l'antenne de La Réunion. Ces orientations visent à tenir compte de l'inscription de cette école dans ses territoires singuliers (valorisation des atouts de la région Languedoc et de La Réunion dans sa zone tropicale) et surtout des opportunités offertes récemment de partenariat avec l'université montpelliéraine (Comue, Idex) et les grandes écoles (Montpellier SupAgro, École des mines d'Alès) avec qui des conventions ont été signées ou sont en cours d'élaboration.

Les orientations stratégiques retenues apparaissent en cohérence avec les missions de l'Ensam. Elles visent aussi à en élargir leurs contours et à multiplier les champs possibles de développement. Il faudra sans doute plus d'un an de mise en œuvre de cette stratégie coopérative en interne et avec les partenaires extérieurs pour que le large éventail des possibles affichés par les instances dirigeantes (architecture et développement soutenable ; architecture et santé ; architecture méditerranéenne et tropicale ; architecture et scénographie ; architecture, changements climatiques et eau etc.) se précise en de solides lignes de force opérationnelles. L'Ensam est en reconstruction et il n'est possible à ce stade que d'apprécier les potentialités de cette stratégie affichée dans les documents d'évaluation et d'orientation ainsi que dans les conventions signées. Il en est tout particulièrement ainsi sur le site de Montpellier et au niveau régional, les perspectives envisagées avec l'antenne de La Réunion étant d'une autre nature (voir chapitre sur l'antenne de La Réunion). Cette volonté d'ouverture et d'élargissement des activités prônée par la nouvelle direction de l'Ensam apparaît en phase avec les

orientations des tutelles, ministère de la Culture et de la Communication et ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Sans doute, et surtout depuis la nomination de la nouvelle présidente du CA en avril 2015, cette élaboration stratégique a fait l'objet d'échanges plus construits avec le conseil d'administration et les différentes commissions, notamment avec la commission «Projet Établissement» chargée d'explorer et de nourrir « les relations publiques nécessaires à l'épanouissement et la lisibilité de l'école sur le monde extérieur»⁹. La commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) n'avait cependant pas fonctionné depuis plusieurs mois et il ne semble pas que la commission des relations internationales (CRI) se soit emparée de cette question. Parmi les décisions stratégiques majeures notons celle qui concerne l'antenne de La Réunion et son avenir dans un environnement reconfiguré (voir chapitre dédié) et la décision récente d'élaborer un projet d'établissement.

II - Une gouvernance interne rétablie

La stratégie interne a consisté, principalement, outre le lancement d'une remise en ordre administrative et comptable, en une restructuration profonde de l'équipe de direction. Le nouveau directeur est entouré d'un directeur de l'antenne de La Réunion (en poste depuis 2009), d'un directeur administratif et financier (en poste depuis 2012), d'un directeur des études et de la pédagogie (ancien président de la CPR, de 2010 à 2012, en poste depuis 2014) et d'une direction du développement et de la communication, créée en mai 2015, visant à recentrer les missions internes-externes. La recherche ne figure pas explicitement dans les dénominations des postes de direction. Un bureau de la recherche est rattaché à la direction du développement et de la communication et non pas à la direction des études et de la pédagogie qui est pourtant en correspondance avec la commission de la pédagogie et de la recherche. Or, quelle que soit sa forme dans les Ensa, la recherche est de plus en plus essentielle ne serait-ce que pour renouveler l'enseignement. Questionnée de longue date par les praticiens et les enseignants de l'architecture notamment tant dans son objet et ses méthodes qu'en raison de l'absence de statut d'enseignant-chercheur sur le modèle de l'université (rapport Igac/IGAENR de novembre 2014), la recherche ne fait pas l'objet d'une direction particulière dans le nouvel organigramme de l'Ensam, ni au sein du CA. Le seul laboratoire de recherche, le Lifam (Laboratoire innovation formes architectures milieux) est directement rattaché à la direction de l'Ensam. Si, dans cette réorganisation, les éditions de l'Espérou, créées en 1995, devraient être confortées, il y a dans cette organisation des choix en ce qui concerne la recherche qui ont fait l'objet de questionnements de la part du comité.

Les différentes instances ont été mises en place en conformité avec les préconisations des rapports déjà cités précédemment.

Le CA comprend vingt-deux membres avec voix délibérative : le directeur de l'établissement, six représentants élus des enseignants pour trois ans, six étudiants élus pour deux ans, six personnalités extérieures nommées pour trois ans par le MCC complétés par trois représentants des personnels administratifs techniques et de service élus pour trois ans auxquels s'ajoutent deux membres de droit avec voix consultative (le représentant de la DRFIP¹⁰ contrôleur financier, l'agent comptable). La parité femmes-hommes est désormais atteinte au sein du CA et une représentation de l'antenne de La Réunion est assurée au sein des collèges étudiants, personnels administratifs et personnalités extérieures. En outre, le directeur de l'antenne de La Réunion y est invité permanent avec voix consultative. Le conseil délibère sur le règlement intérieur, le programme d'enseignement préparé par la CPR, le budget et le compte financier, les contrats et conventions passés par l'établissement, le rapport d'activité annuel établi par le directeur. Le CA est doté d'un bureau qui ne peut se tenir qu'en présence de sa présidente (ou son représentant pris parmi les membres du CA et, sauf avis contraire, pour toute la durée du mandat) et du directeur.

Les membres du CA élus en novembre 2013 ont été renouvelés d'environ la moitié par rapport au CA précédent, sachant qu'au cours de ce mandat-là, il avait fait l'objet de renouvellements partiels (démissions et absence de certains membres). Le renouvellement a touché au moins neuf personnes : le directeur, deux administrateurs appartenant au collège enseignant, trois membres du collège étudiants, un membre du collège administratif et deux membres du collège des personnalités extérieures.

Le CA, sa nouvelle présidente et les commissions (à l'exception de la CPR qui ne fonctionne plus depuis quelques mois) ont été installés récemment compte tenu des retards pris dans les nominations. La présidente a été nommée par arrêté de la ministre de la Culture et de la Communication (16 mars 2015) « pour la durée du

⁹ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 8.

¹⁰ Direction régionale des finances publiques.

mandat restant à courir », soit jusqu'en novembre 2016, date du prochain renouvellement du CA. Elle a pris ses fonctions en mai 2015. Issue du collège des personnalités extérieures, elle est directrice générale de Montpellier SupAgro depuis 2013. Le CA ne désigne pas de vice-président en son sein et les présidents de commissions sont donc censés jouer un rôle important.

Pour l'assister dans son travail, le CA désigne des commissions spécialisées dont une, la CPR est statutaire (art.17 décret n° 2005-1113). Les membres de cette commission (dix à vingt membres) sont désignés parmi les enseignants en début de chaque année universitaire. Le directeur est membre de la CPR. Cette commission élit un de ses membres à la présidence. La CPR prépare les décisions du CA en matière pédagogique et donne son avis sur toute question pouvant avoir une incidence en matière de recherche sur la base des orientations de travail du CA (voir domaine 2 : La recherche et la formation). Elle dégage les priorités en matière de recrutement des enseignants. Au moment de la visite de l'établissement, la CPR n'était pas installée et c'est le directeur des études et de la pédagogie, ancien président de la CPR qui a fait état de la situation. Sera-t-elle scindée en deux conseils comme dans certaines Ensa, à savoir un conseil des études (CE) et un conseil scientifique (CS) pour anticiper, entre autre, le changement possible de statuts d'EPA à EPSCP¹¹ ? Les documents transmis n'apportent pas d'éléments suffisamment précis sur cet aspect des choses.

Le conseil de la vie étudiante (CVE) est un conseil qui n'est pas prévu par les textes qui régissent les Ensa. Cette décision a été prise pour faciliter les relations avec les étudiants (des questions de vie quotidienne aux questions stratégiques en matière de formation) et peut-être dans un souci de préparer l'adoption du modèle d'organisation des universités en EPSCP. Il est constitué de représentants des étudiants (deux par année pour la formation initiale et un représentant pour les formations continues et spécialisées ainsi que pour les doctorants). Les étudiants élus du CA en font partie (voir domaine 3 : La réussite des étudiants).

D'autres commissions ont été créées mais il est difficile de dire à partir de l'évaluation et de la visite de site quel est leur degré d'effectivité :

- la commission projet établissement créée en mars 2010 ;
- la commission des relations internationales (voir domaine 5 : Les relations européennes et internationales) ;
- la commission d'évaluation des enseignements ;
- la commission de validation des parcours, d'orientation et d'aides sociales ;
- la commission de discipline.

L'Ensam dispose des instances classiques de dialogue que sont le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) (voir domaine 6 : Le pilotage et la gestion).

Les structures et les acteurs de la gouvernance ont des rôles bien définis qui doivent permettre la prise de décision et l'efficacité des actions, mais compte tenu de la mise en place récente de ces instances par rapport à l'installation de la nouvelle direction et le peu de temps qui s'est écoulé depuis les changements organisationnels, il est difficile d'évaluer ce qu'il en est de la démocratie interne et du dialogue social ainsi que de la prise en compte des avis des partenaires dans l'élaboration de la stratégie. Toutefois, les rencontres avec les membres de l'école et les partenaires extérieurs montrent une adhésion confiante à la stratégie définie par l'équipe de direction et aux promesses affichées de rapprochement avec les grandes écoles.

III – Une politique active de partenariats conduite par la direction

L'Ensam s'est inscrite dans la stratégie du site montpelliérain. Elle est membre de la Comue et demande à intégrer la conférence des grandes écoles. Elle est signataire du projet d'Idex. En ce domaine, elle semble se positionner différemment de l'université Paul Valéry (Montpellier 3) avec qui elle a pourtant des liens historiques et actuels (participation à deux de ses écoles doctorales) mais qui affiche une lecture particulièrement critique de cette réorganisation du paysage local et régional. Ajoutons que ses relations avec les chercheurs en géographie au sein de cette université n'ont guère été fructueuses dans un passé récent alors que la coopération interdisciplinaire (architecture et géographie) est de règle en particulier au Conseil national des universités (CNU) et au Centre national de la recherche scientifique (CNRS)¹². Cette faible coopération au niveau régional pouvant s'expliquer, selon les interlocuteurs, moins par les distances disciplinaires et les pratiques pédagogiques et de recherche que par des postures de personnalités. Les blocages constatés devraient donc pouvoir être dépassés.

¹¹ Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

¹² Section 39 : «Espaces, Territoires et Sociétés» héritière de la section transversale «Architecture, Urbanistique et Société».

Parmi les objectifs en matière d'enseignement et de recherche, l'Ensam affiche le souhait d'articuler la réflexion sur l'architecture, l'aménagement de l'espace et la santé. Une première thèse universitaire produite par une architecte a été soutenue en ce domaine.

Une stratégie pourrait se définir à l'international autour de l'architecture et de la ville tropicales à l'heure de la prise en compte effective des changements climatiques, notamment à partir de l'antenne de La Réunion dont les relations avec la maison-mère étaient jusqu'ici relativement délaissées. Le partenariat avec SupAgro et ses implantations dans l'hémisphère sud, notamment à La Réunion, devrait conforter cette orientation. Cette stratégie doit retenir toute l'attention, même s'il est bien trop tôt pour rendre compte de ses résultats envisagés par la direction, à l'horizon de 3 ans.

Enfin, la nouvelle direction de l'Ensam a renoué des relations avec le monde socio-économique (secteur de l'industrie et du bâtiment) et socio-professionnel (professionnels de l'architecture et de l'urbanisme) qui devraient être fructueuses dans les prochaines années.

IV - Une stratégie d'affirmation de son existence: identité, communication et politique de la qualité

Les mesures prises visant une affirmation de l'identité de l'Ensam sont sans doute un point fort de la stratégie mise en place par la nouvelle direction de l'école. Elles reprennent et valorisent des mesures mises en œuvre par la direction précédente telles que la nouvelle charte graphique livrée fin 2013. Elles renforcent l'ensemble du service de communication et assurent la cohérence de l'ensemble des outils de communication interne et externe : papeterie, plaquette, lettre d'information, salons étudiants, nouveau site internet, véhicules logotypés, partenariat et programmation culturelle, conférences, volonté de renforcer les éditions de l'Espérou.

La communication est considérée comme devant être un axe fort de l'Ensam et accompagner l'avancée de la mise en œuvre des projets d'enseignement et de recherche. La stratégie d'ouverture du directeur visant à aller à la rencontre des partenaires et non d'attendre qu'ils viennent à l'école, est l'illustration de cette démarche proactive nécessaire pour dépasser la situation de crise qu'a connue l'Ensam au cours de l'année universitaire 2013-2014. Le fait de créer une direction du développement et de la communication est à lire comme un vecteur de cette ouverture. La question reste de savoir comment cette nouvelle direction conduira cette mission stratégique qui est une prérogative du directeur.

La stratégie conduite avec l'antenne de La Réunion est aussi une illustration de cette volonté de soigner l'identité et la communication de la nouvelle Ensam alors que jusqu'ici cet engagement outre-mer a été plutôt délaissé. Nombreuses ont été les personnes rencontrées, externes à l'école, qui ignoraient l'existence de cette antenne. A ce sujet, l'école a été confrontée à l'émergence d'un projet concurrent à l'île Maurice dans lequel l'Ensa de Nantes est impliquée, ce qui a obligé l'Ensam, ainsi que les partenaires locaux et les autorités publiques de La Réunion, à se positionner sur un projet plus conséquent dans un avenir proche.

L'établissement a engagé une politique globale de la qualité, prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats ainsi que la mise en œuvre des actions correctrices. Le rapport d'auto-évaluation ne traite pas spécifiquement de ce domaine, l'ayant intégré dans le chapitre portant sur l'affirmation de l'identité et de la communication de même que dans la présentation des différents domaines d'activités de l'Ensam. Pour l'ensemble de ces secteurs d'activités, l'Ensam a mis en place des tableaux de caractérisation et des indicateurs de performance qui permettent le suivi des résultats de ses activités. En particulier, tant dans ses activités d'enseignement et de recherche que dans la mise en place des équipements et des fonctions support, l'Ensam affiche avec ses divers partenaires le souci du développement soutenable. Les entretiens réalisés lors de la visite tant en interne avec le personnel et les étudiants qu'en externe avec les partenaires ont montré que cette préoccupation et celle relative aux changements climatiques faisaient désormais partie de la culture de l'établissement.

Par ailleurs, une évaluation internationale de l'Ensam a eu lieu sur le site de Montpellier, puis sur celui de La Réunion dans le cadre de l'accréditation UNESCO-UIA¹³. Cette accréditation a été obtenue en 2014 pour 5 ans.

¹³ Le rapport de l'UNESCO et l'UIA (Union Internationale des Architectes) validant le programme d'études architecturales de l'Ensam (2013) et de son antenne à La Réunion (2015) met l'accent dans ses recommandations sur la nécessité de développer un solide master consacré à l'architecture tropicale et de renforcer la recherche en ce domaine.

La recherche et la formation

I – Une recherche à développer en s'appuyant sur la politique de site

Le nouvel organigramme de l'établissement présente une organisation de la recherche un peu confuse par rapport aux enjeux. Ainsi, l'unité de recherche de l'école est directement rattachée à la direction, la fonction de directeur de la recherche n'existant pas dans l'école. Par ailleurs, un bureau de la recherche apparaît au sein de la direction du développement et de la communication, occupé par un personnel qui fait fonction de gestionnaire de l'unité de recherche et des éditions de l'Espérou. Enfin, l'école tarde à mettre en place un conseil scientifique (une recommandation qui figurait déjà dans la précédente évaluation AERES de 2011) qui devrait être ouvert à des personnalités extérieures à l'Ensam.

La restructuration des activités de recherche a donné lieu à la création, en 2013, d'une unique entité, le Lifam. Dernièrement, et suite à un réaménagement des locaux, l'Ensam a souhaité marquer la présence du Lifam en lui attribuant des bureaux à proximité de la médiathèque, ce dont les chercheurs ont su très bien profiter.

Le budget de la recherche représente en 2015 91,6 k€ (soit 2,66 % du budget consolidé), dont 32 k€ correspondant à un contrat doctoral. Hors enseignants et doctorants, le personnel se limite à la gestionnaire mentionnée précédemment.

Le Lifam est constitué de 14 enseignants (dont un titulaire d'une HDR), de deux enseignants associés et de huit doctorants, rattachés à trois écoles doctorales différentes : l'ED 58 et l'ED 60 de l'Université Paul Valéry Montpellier 3, ainsi qu'à l'ED 166 de l'Université de Montpellier (ex Montpellier 2). Cette dernière particularité illustre bien le caractère interdisciplinaire et transdisciplinaire de cette unité, organisée selon trois axes de recherche :

- forme : du concept à la fabrication ;
- territoire, urbanité, paysage ;
- art et architecture : histoire et théorie.

Elle témoigne de la variété des parcours des enseignants qui la composent, marqués par les domaines de la sociologie, de l'économie, de l'environnement, de l'art, de la géographie, de l'histoire, de l'ingénierie et de l'informatique. Même si l'école fait une distinction entre cette structuration en axes transversaux et non pas en équipes, il apparaît que les permanents qui appartiennent aux trois axes sont différents. Une autre difficulté est de faire collaborer les architectes avec des enseignants issus d'un cursus universitaire. Il en résulte que l'animation scientifique à l'échelle de l'unité reste difficile (les séminaires sont organisés par axe) et ne favorise pas l'émergence de travaux transversaux. De même, parmi les doctorants, déjà peu nombreux, certains sont très rarement présents au laboratoire, passant l'essentiel de leur temps dans l'unité d'origine d'un co-encadrant extérieur au Lifam¹⁴.

La production scientifique de l'unité renforce ce sentiment de difficulté à développer des travaux collaboratifs. En effet, les publications en revue sont très majoritairement de la responsabilité d'un seul auteur, qui est un chercheur confirmé. Compte tenu du nombre d'ETP en recherche, le volume de cette production scientifique est cependant satisfaisant mais les doctorants devraient être davantage poussés à publier eux aussi. Rappelons aussi que le développement de la recherche dans les écoles d'architecture se heurte à des difficultés structurelles auxquelles n'échappe pas l'Ensam (absence de statut d'enseignant-chercheur notamment, avec une lourde charge d'enseignement) mais l'école pourrait se montrer beaucoup plus volontariste afin d'avoir de réelles ambitions en ce domaine qui sont à sa portée à moyen terme.

Pour ce faire, elle pourrait mener des actions sur différents plans. Tout d'abord en renforçant son potentiel de recherche et d'encadrement doctoral, (préparation du doctorat par les enseignants, préparation de l'HDR¹⁵), soit à travers des collaborations redynamisées ou nouvelles avec des établissements du site comme l'ont suggéré ceux rencontrés pendant la visite avec des propositions concrètes concernant plusieurs thématiques aux interfaces. Sur ce plan également, l'école pourrait inscrire sa politique de recherche dans la construction qui

¹⁴ Voir le rapport d'évaluation AERES sur le Lifam, janvier 2014.

¹⁵ Habilitation à diriger des recherches.

s'effectue aujourd'hui à l'échelle régionale. Il est surprenant que le Lifam n'ait pas été représenté aux réunions portant sur la Comue ou l'Idex. Cette politique de partenariat pourrait aussi se déployer à l'international en s'appuyant sur les accords existants en matière de formation, ce qui permettrait de déboucher sur des programmes de recherche et des thèses en co-tutelle, à l'image du programme Erasmus+ *SEncity (Visualising the hidden pulse of a city)* dans lequel l'Ensam est impliquée en partenariat avec l'IAAC¹⁶ de Barcelone et la faculté d'architecture de Gênes. L'école pourrait également mobiliser plus de moyens pour le financement de la recherche et des doctorats en encourageant les réponses à des appels à projets et en nouant des liens avec des partenaires économiques. Enfin, le renforcement de l'articulation avec la formation pourrait susciter davantage de candidatures au doctorat et affirmer une présence plus visible de la recherche et de ses acteurs dans les parcours de formation.

II – Une formation dont l'identité est en voie d'affirmation

Une des modifications importantes du nouvel organigramme est la création d'une direction des études et de la pédagogie. Cette direction a désormais sous son autorité un service de la pédagogie qui comprend les bureaux de la scolarité et de la professionnalisation, un bureau de la vie étudiante, un bureau des voyages pédagogiques (qui gère l'organisation de la logistique), l'atelier maquette et un service de la médiathèque (disposant en 2015 d'un budget de 32 k€ pour la documentation, y compris les abonnements) qui intègre la matériauthèque. Cette structuration est bien perçue par l'ensemble des personnels (enseignants et administratifs) et permet au directeur des études et de la pédagogie de coordonner l'ensemble des acteurs de la formation. Il est dommage qu'en parallèle, la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) ait vu ses activités s'interrompre plusieurs mois, dans l'attente du recrutement de nouveaux enseignants. Même si la commission projet établissement a travaillé pendant cette période, il apparaît que la mise en sommeil de la CPR ait été mal vécue par les enseignants.

L'offre de formation est constituée d'un cycle de licence qui conduit au diplôme d'études en architecture (DEEA), d'un cycle master qui mène au diplôme d'État d'architecte (DEA). Après le master, sont proposés l'HMONP (habilitation à la maîtrise d'œuvre en nom propre) et le doctorat. La licence, le master et l'HMONP sont accessibles en formation professionnelle continue. Depuis la rentrée 2015, un DPEA intitulé «Management des projets urbains durables» est ouvert, en partenariat avec l'École des mines d'Alès et Montpellier SupAgro. Il accueille une dizaine d'étudiants pour cette première année d'exercice.

L'admission au sein de l'Ensam est soumise aux modalités nationales, les candidats procèdent par une inscription via le portail APB et sont ensuite convoqués à un entretien oral, en fonction de leur classement dans la liste de sélection. En 1^{ère} année, la majorité des étudiants a un bac scientifique. L'école admet aussi des étudiants avec un bac technologique STI2D, STD2A et STMG¹⁷.

Dans les cycles L et M, le taux de boursiers est de 37 % et 30 % respectivement. Le pourcentage de femmes atteint 66 % et 54 % respectivement.

En licence, l'effectif enregistre une baisse ces dernières années (653 inscrits en 2009-2010, 471 en 2013-2014) à l'initiative de l'école qui souhaite mieux maîtriser son recrutement et améliorer le taux de réussite dans ce cycle. En master, les effectifs sont en nette progression (+47 % depuis 2009-2010 pour atteindre 336 étudiants en 2013-2014). En HMONP, l'effectif est important (68 inscrits en 2013-2014) ce qui témoigne de l'attractivité de l'établissement pour cette formation proposée selon deux formats différents, initial et continu. Il y a également en formation continue 4 et 15 inscrits respectivement en licence et en master. Les doctorants ont leur inscription principale dans l'une des universités de Montpellier à laquelle est rattachée leur école doctorale, ils sont 8 en 2013-2014. L'antenne de La Réunion propose un cycle de licence (qui compte 115 étudiants en 2013-2014) avec le même programme qu'à Montpellier et un DPEA en architecture tropicale (ouvert depuis 2013). L'effectif global atteint donc 1 023 étudiants en 2013-2014 ce qui correspond à un taux d'encadrement pour les personnels comparable à celui de la moyenne nationale pour le site de Montpellier, mais très en deçà pour l'antenne de La Réunion.

Dans son projet d'établissement élaboré ces derniers mois, l'Ensam qualifie son programme d'enseignement comme favorisant la pratique du projet et l'interdisciplinarité.

¹⁶ Institute for Advanced Architecture of Catalonia.

¹⁷ STI2D : Sciences et technologies de l'industrie et du développement durable ; STD2A : Sciences et technologies du design et des arts appliqués ; STMG : Sciences et technologies du management et de la gestion.

Ainsi, en licence, les UE¹⁸ sont organisées de façon thématique et les enseignements ont connu une certaine diversification. L'évolution récente la plus importante concerne une très forte augmentation des heures de travaux dirigés en informatique (+180 heures), y compris l'apprentissage de logiciels de modélisation 3D. Globalement, l'objectif du programme de licence est de donner, à l'issue de la formation, la capacité à savoir élaborer un projet complet d'architecture et de construction ainsi qu'un projet d'architecture urbaine. Au sein de ce cycle, il apparaît que la 1^{ère} année joue en partie le rôle d'année de sélection. L'école en a bien conscience et mène plusieurs actions pour diversifier son recrutement en 1^{ère} année et permettre une admission directe en 2^{ème} année pour des étudiants issus d'un BTS¹⁹ en rapport avec l'architecture (ce dispositif est expérimenté en 2015-2016). L'école entend aussi profiter de cette passerelle avec le BTS pour réorienter ses étudiants. D'autres actions de ce type sont envisagées avec des IUT²⁰.

Le programme de master se caractérise par une organisation de la formation autour de trois domaines d'étude au lieu d'une structuration autour de thématiques ce qui permet une approche transversale des questions architecturales, urbaines et constructives. Les trois domaines d'études sont «architecture et milieux», «métropoles du Sud» et le plus récent «art et architecture» en lien avec les domaines thématiques qui constituent les trois axes de recherche du Lifam. Au septième semestre, chaque étudiant choisit un domaine d'étude qu'il approfondira à travers différentes séquences pédagogiques jusqu'au terme du master. Ce domaine fera l'objet de ses studios²¹, de son mémoire d'initiation à la recherche et de son projet de fin d'études (PFE).

Un projet de double-diplôme architecte-ingénieur et ingénieur-architecte est à l'étude avec l'école des mines d'Alès avec laquelle l'Ensam travaille déjà dans le cadre du DPEA. Un parcours recherche est proposé, conduisant à un diplôme avec une mention recherche qui repose notamment sur un stage en laboratoire. Aucun étudiant ne suit aujourd'hui ce parcours en raison d'une insuffisance de promotion de ce dispositif mais aussi d'un adossement insuffisant du master à la recherche.

Un système d'évaluation des enseignements existe et est utilisé sous la responsabilité du service de la scolarité. Son fonctionnement est devenu quelque peu routinier et les problèmes signalés ne donnent pas systématiquement lieu à des mesures correctives. De manière générale, les innovations pédagogiques sont plutôt modestes, en particulier celles qui impliquent le numérique. En revanche, l'Ensam a mis en place un système intéressant baptisé « hors les murs » (HLM) avec des enseignements proposés entre deux semestres, ouverts à la fois aux étudiants des cycles L et M et à la formation professionnelle continue. Ces enseignements se déclinent en *Master classes* confiées à une personnalité invitée, sous forme de cours intensifs portant sur une thématique ou d'*International Program* partagé avec d'autres écoles et dispensé dans une langue étrangère.

L'Ensam a amélioré l'ensemble du dispositif concernant la professionnalisation : de nombreux partenariats ont été noués avec l'écosystème (entreprises, partenaires culturels), un mini-forum (journée Atout stages) a été lancé et les différentes étapes des stages ont été bien formalisées jusqu'à leur validation par l'école en termes d'ECTS.

Dans le contexte très mouvant de l'enseignement supérieur, l'Ensam se trouve aujourd'hui face à un certain nombre de choix et d'orientations stratégiques en termes de partenariats avec les établissements du site de Montpellier et de la Région. La nouvelle direction s'est emparée de cette question et a multiplié les contacts. Les différents partenaires rencontrés lors de la visite ont une appréciation positive de l'école et expriment très clairement un intérêt à collaborer à cette stratégie. L'Ensam pourrait profiter de ce contexte pour faire émerger des thématiques de formation porteuses en s'appuyant sur les atouts de ses partenaires. Ceci concourrait aussi à renforcer l'identité de l'école, aujourd'hui assez peu marquée et à développer des liens qui pourraient évoluer vers des activités communes de recherche.

¹⁸ Unités d'enseignement.

¹⁹ Brevet de technicien supérieur.

²⁰ Instituts universitaires de technologie.

²¹ Ateliers de projet.

La réussite des étudiants

I – Une réelle implication des étudiants dans la vie de l'école

Les étudiants sont représentés au sein du CA (six représentants dont un de l'antenne de La Réunion par visioconférence) dans lequel ils sont impliqués et écoutés. La campagne d'élection semble mobiliser une grande partie des étudiants, mais le départ à l'étranger en cours d'année de certains élus affaiblit leur force de proposition. La nouvelle administration semble sensible à leurs demandes et accompagne la plupart des projets, cependant il n'existe ni de formation, ni de dispositif d'accompagnement des élus. Au cours de la visite, il est apparu qu'une reconnaissance de leur engagement était souhaitée.

Les membres de la CPR ainsi que ceux de la CRI (commission des relations internationales) sont désignés par les élus du CVE (soit quatre étudiants), chaque cycle d'étude étant représenté et les étudiants pouvant contribuer à l'ordre du jour. Leur voix n'est cependant que consultative. La CPR étant en sommeil, les étudiants manquent de visibilité sur l'origine des réflexions et des décisions quant à l'élaboration des projets pédagogiques.

La possibilité de participer plus concrètement à la vie de l'école s'exprime à travers le conseil de la vie étudiante qui réunit, par année, les étudiants élus au CA, les membres des associations et les représentants de chaque studio par année. Cet organe joue un rôle important dans la prise en compte des préoccupations étudiantes et offre un lieu de discussion et de débat.

L'école a également fait le choix de faire participer activement les étudiants lors des journées portes ouvertes et de la semaine de rentrée. Cette visibilité de l'établissement est également très marquée lors des différents salons de l'étudiant ainsi que dans les collèges et lycées proches grâce aux étudiants qui sont invités, dans le cadre d'une convention Ensam - Drac²² - Rectorat - CAUE²³ - Draaf²⁴, à y présenter l'Ensam et plus largement les études d'architecture.

Il existe par ailleurs depuis 2015 un nouveau programme de type «cordées de la réussite» en association avec deux lycées.

II – Une qualité de vie favorisée par de nombreux dispositifs

Pour améliorer la réussite en 1^{ère} année du cycle L, l'Ensam met en place un tutorat assuré par des enseignants. Le taux de réussite est en progression, puisqu'en 2014, pour 161 étudiants inscrits en 1^{ère} année, 132 sont passés directement en 2^{ème} année (soit 82 %).

Afin de limiter le décrochage de certains étudiants, notamment durant le cycle licence, le bureau de la pédagogie fait en sorte de repérer rapidement ces étudiants pour discuter de leur(s) difficulté(s) et trouver des solutions mais il n'existe pas de commission propre de suivi des étudiants. En cas de réorientation, l'Ensam permet des passerelles en BTS grâce à des conventions établies avec des lycées de la ville.

Une enquête est réalisée annuellement sur le devenir des diplômés à la sortie de l'Ensam. Celle-ci permet également d'alimenter un annuaire des adresses électroniques et postales des diplômés, diplôme par diplôme, qui existe depuis l'année universitaire 2004-2005. C'est le seul élément réellement visible de l'Association des anciens élèves de l'Ensam, à laquelle il est fait référence dans le rapport d'autoévaluation (page vierge sur le site internet de l'Ensam).

L'Ensam offre des locaux agréables, spacieux et adaptés à la formation de ses étudiants. Ces derniers disposent d'un atelier maquette, dont le fonctionnement est bien articulé à celui des studios. Il offre un véritable lieu d'expérimentation très apprécié permettant notamment de concevoir et créer des projets à l'échelle 1. Les étudiants disposent également d'une médiathèque (récemment réaménagée) qui propose 30 000 ouvrages et 288 titres de revues et d'une «matériauthèque» (dont on ne connaît pas le budget et qui n'est sans

²² Direction régionale des affaires culturelles.

²³ Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement.

²⁴ Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt.

doute pas encore suffisamment exploitée). Ces trois services sont directement rattachés à la direction des études et de la pédagogie dans le nouvel organigramme.

Dans cet environnement de travail favorable, un casier individuel est également attribué aux étudiants pour ranger leur matériel. De plus, afin de limiter la saturation du laboratoire informatique, l'école a permis l'envoi à distance des impressions *via* le portail Taïga.

L'Ensam permet aussi à ses étudiants de disposer d'espaces ouverts de travail appelés « coursives », 24h/24 et 7j/7. Cette mise à disposition entraîne un véritable processus de responsabilisation mais soulève néanmoins des questions de sécurité, notamment l'absence de service nocturne de surveillance et l'impossibilité d'accéder au matériel de premiers secours en dehors des horaires d'ouverture générale malgré la présence d'un personnel logé sur place.

Concernant la médecine préventive, les étudiants sont convoqués à une visite médicale directement à l'université Montpellier 1 auprès de laquelle ils peuvent bénéficier de nombreux services notamment culturels et sportifs. Ils bénéficient une fois par semaine de la présence d'une psychologue ainsi que d'une sophrologue au sein de l'école.

L'étudiant peut également mieux se préparer à la vie professionnelle lors de la journée métiers organisée par l'école ainsi que durant l'événement «Atout stages» où sont présentés les différents métiers de l'architecture. Concernant les stages, l'école met régulièrement à jour le site internet où sont répertoriées les offres et invite les étudiants à explorer d'autres types de structures que les agences classiques.

Une année de césure encadrée est permise entre le cycle licence et le cycle master offrant à l'élève qui le souhaite la possibilité de prendre du recul sur sa formation et de se confronter au monde professionnel.

On peut cependant regretter que, contrairement au DPEA «Management des projets urbains durables», et malgré l'emplacement stratégique choisi pour l'installation du laboratoire de recherche, les étudiants ne semblent pas être suffisamment informés des possibilités offertes pour suivre un parcours en ce domaine au-delà du diplôme.

III– Un dynamisme associatif accompagné de partenariats culturels

La vie étudiante à l'Ensam est enrichie par le dynamisme des associations étudiantes en particulier dans la diversité des services qu'elles proposent. L'école compte sept associations : Archipel, qui offre un véritable lien avec les professionnels de l'architecture ; une association sportive ; Arpal, voyages et conférences ; Focus, association photo ; Ministore qui propose la vente de matériel et de fournitures à prix groupé ; La Léopard où l'expression artistique est valorisée ; la K'Fet, lieu de rencontres et d'échanges. Chacune dispose d'un local propre et reçoit un véritable soutien de la part du bureau de la vie étudiante qui conserve notamment les fonds de dossiers.

Les étudiants ont organisé également un système de parrainage renforçant la cohésion des différentes promotions qui, chaque année, participent à la semaine d'intégration. Pour encourager cette implication, l'établissement a offert la possibilité d'aménager l'emploi du temps des étudiants investis dans la vie associative. Cependant, le comité constate que l'entrepreneuriat étudiant n'est pas particulièrement encouragé au sein de l'école.

Enfin, l'Ensam propose aux étudiants une vie culturelle riche grâce à ses différents partenaires comme l'Opéra Orchestre national de Montpellier qui permet une sensibilisation à la musique classique par le biais d'actions pédagogiques, l'association La Fenêtre qui mobilise les élèves dans divers événements où ils apprennent la médiation culturelle, La Panacée, lieu dédié à la culture contemporaine qui emploie les étudiants dans certains projets ou encore le Frac²⁵ qui utilise Le Cube, espace de l'ENSAM dédié aux expositions.

²⁵ Fonds régional d'art contemporain.

La valorisation et la culture scientifique

L'Ensam bénéficie d'un contexte favorable au développement de la culture architecturale et urbaine et d'un savoir-faire en matière de valorisation de la pédagogie et de la recherche.

I – Un outil de valorisation : les éditions de l'Espérou

L'Ensam dispose d'une structure éditoriale fondée en 1995, les Éditions de l'Espérou, particularité partagée au niveau national avec l'École nationale supérieure d'architecture de Paris la Villette (Éditions de la Villette). L'établissement s'est doté d'un comité éditorial. Cette caractéristique permet une visibilité de l'activité de l'établissement et des travaux de son laboratoire de recherche, le Lifam, grâce à des publications «sur mesure» à des coûts maîtrisés. Quatre ou cinq ouvrages sont édités chaque année, avec un tirage à 500 exemplaires et un prix de vente de 15 à 20 euros, le coût de production moyen s'élevant à 4 000 € environ. Le budget consacré aux publications s'élève à 63 550 € en 2015, soit le tiers du budget consacré à la diffusion de la culture architecturale, équilibré en fin d'exercice. La diffusion, reprise en régie après un partenariat avec les Presses Universitaires de la Méditerranée, reste toutefois à développer et moderniser.

L'ambition de l'école est, aujourd'hui, de faire des Éditions de l'Espérou, au-delà de la diffusion de ses travaux pédagogiques et de recherche, un outil de valorisation de la création culturelle ouverte aux partenaires extérieurs et à la transmission d'une culture architecturale et urbaine qu'elle assure, d'ores et déjà pleinement grâce à trois collections clairement définies. Certains partenaires partagent des projets éditoriaux et sont en attente de nouvelles coopérations. A titre d'exemple, la direction de la culture et du patrimoine de la région Languedoc-Roussillon évoque un sujet éditorial possible, le 1 % artistique dans les lycées. L'équipe administrative est consciente que des contenus exogènes enrichissent le catalogue et peuvent dynamiser la structure éditoriale. La présence des Éditions de l'Espérou sur des sites parisiens, notamment le passage au numérique pour certains contenus (thèses, mémoires de fin d'études, etc.) et la vente en ligne sont réalisables à court terme.

Le déploiement des Éditions de l'Espérou est aujourd'hui initié. Sa faisabilité est toutefois conditionnée par un personnel dédié distinct de celui du bureau de la recherche, par l'étude d'un projet de pôle éditorial sud associant les écoles d'architecture et les métropoles de Toulouse et de Marseille et enfin, par une stratégie éditoriale précisée. L'hypothèse de l'acquisition d'une unité d'imprimerie, contribuerait à l'autonomie de la structure éditoriale mais suppose une mobilisation importante de moyens de fonctionnement.

II – Une tradition de coopération fondée sur une expertise reconnue en matière de production et de médiation culturelle

Plusieurs artistes plasticiens ont contribué à la fondation de l'Ensam et cet héritage est aujourd'hui perceptible et actif. Certains enseignants sont impliqués dans des structures culturelles comme La Panacée, La Fenêtre, Aperto Montpellier. Des actions sont menées avec le Frac, l'École supérieure des beaux-arts de Montpellier Méditerranée Métropole, le conseil régional du Languedoc-Roussillon (Festival des Architectures Vives), la Drac (Mois de l'architecture, Fête de l'architecture). Ces coopérations sont pour certaines formalisées par des conventions (avec le Frac en 2014). Leur capitalisation nourrira utilement la réflexion engagée par l'établissement sur les spécialisations de master, en associant une approche méthodologique menée au sein du Lifam.

Le savoir-faire lié à l'enseignement de la discipline, à l'interrogation des liens entre les processus de création architecturale et artistique est recherché par ces nombreux partenaires. Une programmation foisonnante est générée : expositions, conférences, événements organisés à l'intérieur de l'école - résidence d'artistes, expositions dans Le Cube, qui offre un nouvel espace pour d'autres institutions comme le Frac, etc. - ou dans la ville de Montpellier.

De nouvelles voies professionnelles attestant la diversification des métiers de l'architecture pourraient être proposées, orientées vers la médiation architecturale et culturelle, vers la scénographie en étant cohérentes avec la stratégie de valorisation que porte l'Ensam.

III – Les acteurs de territoires en forte croissance disposés à développer des partenariats avec l'Ensam

Les collectivités, au premier rang desquelles Montpellier Métropole, souhaitent tirer parti des travaux des étudiants de l'Ensam en renforçant et formalisant des accords trop souvent ponctuels portés par des enseignants. Dans cette perspective, il faut souligner le premier engagement financier de 20 000 € annuels voté par Montpellier Métropole sur des études urbaines ciblées et la conférence du président de Montpellier Métropole à l'Ensam ou encore la convention pluriannuelle en cours sur plusieurs axes avec le conseil départemental de l'Hérault. Ces premiers résultats sont imputables à la récente politique d'ouverture de l'établissement.

L'Ensam est membre fondateur des Grands Ateliers de l'Isle d'Abeau²⁶ avec un accès à des entreprises innovantes. L'établissement a des rapports étroits avec la profession d'architecte et a renoué des contacts avec le monde de l'entreprise (CCI²⁷, secteur du Design).

Le projet de l'Ensam est de renforcer et de diversifier les niveaux master pour initier de la recherche et développement visant à créer des débouchés professionnels autour des grands enjeux sociaux et territoriaux cités par les partenaires rencontrés : *Smart Cities* et innovations urbaines, ingénierie territoriale pour le péri-urbain et le rural confrontés à la métropolisation, nouveaux usages et transition énergétique, innovation constructive et transition énergétique, lien bâtiment - santé (avec des problématiques liées au vieillissement de la population), habitat et aménagement méditerranéen et tropical soutenable, etc. En ces domaines, le «Club des investisseurs» créé par l'école en avril 2015 est un outil intéressant qui reste à mobiliser pour proposer une stratégie partenariale au CA.

Le périmètre de la région Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées ouvre des perspectives de coopération pour l'établissement, notamment avec l'école d'architecture de Toulouse ; une dynamique promouvant l'architecture se met en place, associant les écoles, les conseils régionaux de l'ordre des architectes, les URCAUE²⁸ fusionnées. Des mutualisations à cette échelle sont intéressantes, notamment en matière de formation permanente. En la matière, les attentes vis-à-vis de l'Ensam sont fortes, l'établissement disposant d'un savoir-faire propre : formation professionnelle continue, expérience de coopération avec le conseil d'architecture d'urbanisme et de l'environnement (CAUE) de l'Hérault, expérience de l'antenne de La Réunion, etc.

La stratégie actuelle d'ouverture mise en œuvre par la direction du développement et de la communication est servie par le savoir-faire de l'Ensam en matière de valorisation, notamment grâce aux Éditions de l'Espérou.

²⁶ Groupement d'intérêt public créé en 2002 ayant pour objet la gestion et l'animation d'une plateforme d'enseignement, de recherche et d'expérimentation de la construction architecturale. Les seize membres sont l'État, le ministère de la Culture et de la Communication, huit Ensa, l'École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE), le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), l'association ADERA, réseau des écoles supérieures d'art de Rhône-Alpes, et des entreprises et organisations professionnelles.

²⁷ Chambre de commerce et d'industrie.

²⁸ Union régionale des conseils d'architecture d'urbanisme et de l'environnement.

Les relations européennes et internationales

Les relations européennes et internationales revêtent une importance particulière dans le contexte de la réforme dite de Bologne (LMD). Aujourd'hui, en effet, les relations qu'une école entretient avec différents types de partenaires jouent un rôle important dans la définition des spécificités d'un établissement tant au niveau de la pédagogie et de la recherche qu'au niveau de sa visibilité et de son rayonnement.

I – Un foisonnement de conventions d'échanges et des mobilités mieux régulées

L'Ensam peut compter sur cinquante-deux conventions bilatérales (quarante-quatre en Europe et huit hors Europe), un nombre important qui peut présenter le risque d'une dispersion excessive avec, par conséquent, des efforts disproportionnés au niveau organisationnel. À ce propos, il convient de souligner que le nombre des conventions actuelles est en réduction sensible, par rapport au passé, à la suite d'une décision du CA de réduire le nombre de conventions bilatérales impliquant la mobilité étudiante. Cette décision est à considérer positivement car elle repose sur le choix de partenariats en cohérence avec la stratégie de l'établissement en matière de pédagogie, de recherche et d'échanges culturels.

Au-delà du suivi académique, l'Ensam offre une aide financière aux étudiants quittant l'établissement pour une période d'un ou deux semestres (équivalent à cinq ou neuf mois). Cette aide varie en fonction des pays de destination et selon les années comptables, selon les disponibilités financières. Les différentes possibilités concernant la mobilité sont illustrées de façon claire par une série de documents facilement accessibles, élaborés par le bureau des actions internationales. En ce qui concerne la mobilité vers l'établissement, l'Ensam propose une série de mesures d'accueil pour les étudiants (semaine d'intégration, parrainage, cours de FLE, notamment). Le bureau des actions internationales finance également la participation aux cours de français pour les étudiants non-francophones.

Aujourd'hui les partenariats sont définis en rapport étroit avec le positionnement pédagogique de l'Ensam, ce qui constitue une base solide permettant de produire des occasions de collaboration réelles impliquant non seulement les étudiants mais également les enseignants. Cependant, la finalisation des conventions bilatérales est laissée à l'initiative des enseignants avec le risque d'une dispersion excessive par rapport à l'objectif de renforcer les partenariats avec les écoles pratiquant les mêmes principes pédagogiques. Une réduction supplémentaire des partenariats pourrait renforcer et préciser la politique de l'Ensam en matière de pédagogie et de collaborations dans le contexte européen et international.

L'Ensam accueille une moyenne de cinquante étudiants en mobilité, en provenance de dix-sept nations. Un nombre équivalent d'étudiants quitte l'établissement dans le cadre des échanges *Erasmus*. Les quantités indiquées peuvent connaître des variations importantes d'une année sur l'autre compte tenu du fait que la mobilité, entrante ou sortante est extrêmement difficile à programmer à l'avance. Au-delà des difficultés d'ordre administratif, l'Ensam pourrait afficher des objectifs plus ambitieux en renforçant les actions en matière de mobilité et en visant l'augmentation des effectifs par rapport à la situation actuelle. Dans cette perspective, il convient de souligner la qualité de tout ce qui a été fait pour améliorer la communication. L'Ensam se présente aujourd'hui de manière claire et efficace, au niveau des différents médias utilisés (site web, documents à télécharger, plaquette de présentation de l'établissement, etc.) et en version bilingue français/anglais.

L'accueil des étudiants entrants et le suivi des étudiants sortants relève du bureau des actions internationales. Le positionnement du bureau sous la responsabilité de la direction du développement et de la communication suscite quelques perplexités. En effet, compte tenu de la concentration de ses actions dans le domaine de la pédagogie, ne serait-il pas plus logique de le rattacher à la direction des études et de la pédagogie ? Par ailleurs, en relation avec la nécessité de préciser la nature et les objectifs des partenariats, il est urgent de définir les instruments permettant de mesurer le bénéfice que les étudiants et l'école retirent de leurs expériences de mobilité.

Les actions entreprises par l'établissement dans le cadre des relations internationales ne se limitent pas au renforcement des partenariats visant les échanges et la mobilité. Il convient en particulier de saluer l'organisation de *Master classes* en langue étrangère. Les *Master classes*, formule pédagogique prévoyant la

présence d'enseignants étrangers responsables d'un studio, très appréciées par les étudiants, constituent un instrument relativement simple contribuant de manière efficace à l'établissement de relations pédagogiques intenses avec les écoles partenaires. Dans la même optique, il faut signaler la participation de l'Ensam au Consortium *SENcity*, même si, au moment de l'évaluation, la visibilité de cette initiative est très faible. *SENcity* offre également la possibilité de construire un partenariat fondé sur la recherche - axe qui nécessite un renforcement et une mise en cohérence avec les actions menées à l'intérieur du Lifam.

Tout en appréciant les efforts accomplis en matière de relations européennes et internationales, le comité recommande de mieux préciser la nature et les objectifs des perspectives méditerranéennes affichées dans le rapport d'autoévaluation de l'établissement²⁹. Le potentiel que l'Ensam possède dans ce domaine semble sous-exploité alors que la thématique de la ville et de l'architecture méditerranéenne et tropicale, compte tenu de ses partenariats, pourrait devenir un axe fort et caractérisant de la politique culturelle et, par conséquent, internationale de l'établissement tant au niveau pédagogique qu'au niveau de la recherche.

II — Un pilotage des relations internationales à articuler plus fortement avec les activités de recherche

Le pilotage de toutes initiatives de ce type est coordonné par la commission des relations internationales, dont les membres, désignés par le CA comprennent le directeur de l'établissement, cinq enseignants (dont l'un est issu du Lifam) et deux étudiants. Une telle composition répond efficacement aux besoins en matière de pilotage mais elle n'est pas encore vraiment en mesure de définir une stratégie claire concernant les partenariats.

Dans cette perspective, il est essentiel de ne pas limiter les partenariats au domaine pédagogique. Un effort équivalent doit être fait au niveau de la recherche, comme l'avait déjà souligné l'évaluation AERES précédente, en répondant à des appels à contribution pour les programmes internationaux de recherche. Il s'agirait, dans ce cas, de construire une véritable culture de recherche reposant sur l'établissement de partenariats à l'échelle régionale (universités et grandes écoles) en direction du national et de l'international. Une telle opération devrait se faire à partir des compétences et des domaines d'investigation du Lifam, sans, pour autant, se limiter à celles-ci, en particulier en valorisant le potentiel actuellement relativement délaissé à l'Ensam que représentent l'architecture et l'aménagement tropical.

Une telle démarche ne pourra pas se réaliser en dehors de la définition d'un domaine spécifique consacré à la recherche. Idéalement, dans l'organigramme, les relations extérieures (européennes et internationales) devraient traverser et intéresser tant la pédagogie que la recherche à condition que cette dernière soit soutenue, au niveau politico-administratif, au même titre que la pédagogie.

²⁹ Rapport d'autoévaluation, p. 50.

Le pilotage et la gestion

Le pilotage et la gestion de l'Ensam reposent sur le directeur de l'école et sur son équipe de direction. L'école a pu prendre les mesures qui doivent l'être telles que la mise en place d'outils analytiques, un contrôle des dépenses se traduisant par des procédures écrites et des rapports consultables, une démarche de type HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) effective permettant d'identifier les risques et les actions correctives à mettre en œuvre.

L'évaluation intervient trop tôt pour conclure à la réussite des réformes entreprises même si les analyses qu'en font les cadres de la direction apparaissent plutôt positives. Les recrutements entrepris par l'équipe actuelle dans les différents services (ressources humaines et finances, en particulier) sont certainement les premiers pas convaincants de la construction d'une administration solide. Si la structuration des services n'est pas apparue comme d'une évidence nette, on notera qu'elle évolue dans un sens positif, dans certains domaines les progrès étant déjà effectifs, dans d'autres, le formalisme faisant encore défaut et l'effectivité n'étant pas encore au rendez-vous.

I – Une gestion financière et comptable en reconstruction

La situation financière et comptable est aujourd'hui assainie par rapport à l'audit réalisé par la DGFP en 2013. L'école dispose d'un fonds de roulement de 1,2 M€, qui représente de 56 à 80 jours selon les bases de calcul. La trésorerie est forte du fait d'un besoin en fonds de roulement négatif de - 26 248 € traduisant un faible niveau d'exigibilité des dettes. La capacité d'autofinancement est de 126 000 € pour un budget en 2015 de 3,8 M€ dont 405 000 € pour l'investissement.

Se pose aujourd'hui la question des actions concrètes que l'école a entamées. Le comité a noté positivement les efforts entrepris pour sécuriser les dépenses, ce que corroborent les notes de service remises mais il faudra attendre, pour se prononcer, la mise en place d'un véritable calendrier budgétaire et d'une lettre de cadrage établie par la direction de l'école pour orienter les débats budgétaires et pour cadrer les demandes des directions administratives du nouvel organigramme.

Dans le domaine des achats publics, il n'a pas été présenté de procédures adaptées votées par le CA, ce qui peut constituer une source de fragilité pour l'école.

La démarche de contrôle de gestion indiquée dans le rapport d'auto-évaluation reposera sur les travaux de la société GFI qui fournit actuellement le logiciel WINM9 et la mise en place de MYREPORT. Elle ne devra pas omettre de produire à la direction le coût complet des actions entreprises ou envisagées. Les documents remis au comité permettent cependant d'envisager favorablement le futur système de contrôle de gestion.

La mise en place de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) est un véritable tournant pour l'école mais aussi une épreuve car elle va l'obliger à raisonner en termes d'engagement comptable et non plus en «service fait» uniquement. Les entretiens avec les cadres de la direction financière ont permis d'établir que la compréhension de cette démarche était bonne et que la traduction dans les nouveaux tableaux imposés était réelle, mais la concrétisation comptable des écritures n'a pas pu être établie.

L'apport de l'agent comptable nouvellement nommé sur la problématique des moyens de paiement a été apprécié par l'Ensam mais sa position en adjonction de service et sa charge de travail (dix-huit établissements par ailleurs en dehors de l'école), risquent d'être un handicap.

Enfin, les entreprises de petite dimension sont généralement en grande fragilité organisationnelle lorsque l'activité d'un service ou d'un secteur ne repose que sur une, voire sur deux personnes et qu'il faut assurer leur remplacement temporaire.

II – Une gestion des ressources humaines au spectre large

L'organigramme a été revu en avril 2015 et les missions redistribuées. Malgré tout, la responsable du service des ressources humaines (RH) encadre beaucoup de bureaux qui recoupent des missions très diverses allant de la gestion du personnel à la logistique.

L'école gère 216 personnes physiques représentant 122 ETP y compris sur le site de La Réunion. Le budget des RH de l'école s'élève à environ 5,7 M€. Il regroupe les titres 2 et 3. Notons que l'Ensam a été fortement impactée par la mise en place de la loi sur les agents non titulaires³⁰. Elle s'interroge aujourd'hui sur les conséquences de la mise en place de la circulaire du ministère qui obligera l'école à transformer les contrats des vacataires enseignants en CDI. On peut penser que les travaux en cours tels que ceux liés à la gestion prévisionnelle des effectifs seront la réponse adaptée à la gestion de cette masse salariale ainsi fixée et stabilisée. La contrainte de ces nouveaux contrats n'est pas en soi source de complexité au-delà de celle que constitue la gestion des titulaires, mais elle doit conduire l'école à travailler sur l'évolution des salaires de ces nouveaux contrats de longue durée.

L'Ensam a réalisé un gros travail de remise à plat des rémunérations dans une perspective d'équité sociale ainsi que sur la gestion collective des emplois et des carrières. Un rappel sur les dispositions de la réglementation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail a également été fait de façon à ajuster les pratiques.

Les responsables de l'école ont entrepris de réaliser un entrepôt de données regroupant toutes les informations venant des sources de gestion (TAIGA, tableaux Excel, GIRAFE...) et cette démarche favorable à la maîtrise de l'information est à souligner. Le service a déjà entrepris de chiffrer les besoins en heures et leur coloration, c'est-à-dire leur traduction en disciplines d'enseignement pour préparer une véritable gestion prévisionnelle en la matière. Les travaux visant la transformation des supports contractuels en postes de titulaires montrent que l'école se dirige vers une vraie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La masse salariale est maîtrisée et «saturée» à plus de 99 % ce qui témoigne d'une vraie valeur technique de gestion.

L'Ensam met en place une gestion de la formation pour un budget de 30 000 € représentant des actions en direction des emplois d'avenir et la préparation au concours, mais aussi des dispositifs pour l'apprentissage des langues, ou tout simplement à la demande. Ces différentes actions sont basées sur les entretiens annuels d'évaluation. Des actions sociales sont aussi mises en place pour un budget de 23 300 € telles que l'aide d'urgence, les tickets CESU, la participation à la restauration du personnel, les aides pour les colonies de vacances, les prestations familiales, l'arbre de Noël, etc.

III – Une gestion immobilière et une gestion informatique en ordre de marche

La gestion informatique et la gestion immobilière sont réparties sur deux bureaux. Les équipes sont en effectif très réduit mais le suivi est bien établi. Les étudiants jouissent du Wifi et d'Internet partout dans l'école. De nouvelles salles seront équipées de traceurs. La transmission des demandes d'impression se fait par des fichiers numérisés envoyés à l'avance à l'école, évitant les files d'attente chronophages. L'Ensam a recours aux marchés de l'Ugap et réalise, à son niveau, des études comparatives.

Pour les opérations de nettoyage, l'école a recours à un prestataire de service, la maintenance des locaux étant effectuée en interne. Les gros travaux d'investissement sont pris en compte directement par l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC). L'école dispose d'un schéma de programmation pluriannuelle d'investissements immobiliers jusqu'en 2019 établi par elle-même.

Il faut sans doute déplorer l'absence de vraie prise en compte du travail nocturne des étudiants : pas de ronde organisée pour la surveillance ou la sécurité des étudiants, seuls la nuit, aucune formation au premier secours organisée. Ce travail nocturne est perçu comme un acte traditionnel ; cependant, l'école est responsable en cas d'incendie, en cas d'intrusion, en cas d'accident de personne. La présence d'une personne logée ne peut répondre à toutes les obligations de l'école en la matière 24 heures sur 24, 365 jours par an.

IV – Un climat social apaisé

Le climat social s'est apaisé après la tenue des travaux sur les contrats de travail et sur le règlement intérieur, notamment, mais aussi sur l'organigramme. Le CT et le CHSCT se réunissent deux fois par an, les problématiques sont discutées et instruites en collégialité lors de réunions préparatoires, les thématiques sont

³⁰ LOI n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

variables mais concernent toutes les composantes de l'école : personnels, locaux (climatisation, déménagements, travaux d'équipement).

On notera cependant la sous-représentation des problématiques du site de La Réunion pour lequel aucune information budgétaire n'a été communiquée. Le CHSCT ne s'est pas non plus emparé des questions liées au travail nocturne des étudiants.

L'antenne de La Réunion

I – Présentation de l'antenne : quels enjeux ?

En 1988, une antenne de l'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier a été créée dans une ancienne sucrerie à Saint-Denis de La Réunion à la demande des collectivités territoriales de l'île (département et commune de Saint-Denis). L'objectif était alors d'offrir un enseignement initial en architecture (premier cycle alors en deux ans). En 2002, l'antenne est installée dans 664 m² de locaux de la commune du Port que celle-ci met gracieusement à sa disposition et que l'antenne partage avec l'École supérieure d'art de La Réunion (Esar). En 2008, suite à la loi de 2005 mettant en place le système LMD dans les écoles d'architecture³¹, la 3^{ème} année de licence a été ouverte. C'est encore aujourd'hui la seule institution française d'enseignement d'architecture en outre-mer.

En 2010, le partenariat avec les collectivités territoriales est au complet avec la signature du conseil régional. La deuxième convention triennale quadripartite (région, département, commune du Port et Ensam) a été signée en 2014 sur la période 2013-2015. La participation financière des différents partenaires est évaluée de la manière suivante en 2013 sur un montant de 690 000 € : MCC et Ensam 64,4 %, région 13 %, département 15,4 %, commune du Port 7,3 %. Le budget 2014 consolidé (ajout au fonctionnement de l'antenne de la masse salariale prise en charge par le ministère et le département) s'élève à 866 051 € incluant un budget de fonctionnement de 572 401 €. En novembre 2013, avec le renouvellement du CA, pour la première fois, l'antenne est représentée par trois personnes au sein du CA de l'Ensam (une au collègue étudiant, une au collègue ATOS³² et, une, conseillère générale, est membre du collège des personnalités extérieures). Notons que le directeur de l'antenne est invité permanent du CA et une enseignante est membre de la CPR. Depuis 1990, un comité de pilotage présidé par le préfet délibère des grandes orientations de l'antenne et depuis 2011, un comité de suivi assure une meilleure représentation des enseignants et des étudiants et une coordination des partenaires, notamment des collectivités territoriales.

Les étudiants accueillis par l'antenne proviennent de La Réunion, de l'Océan indien ou d'autres collectivités d'outre-mer ou de France métropolitaine témoignant, dès l'origine, de sa vocation internationale. En 2015-2016, l'antenne accueille cent étudiants pour le diplôme d'études en architecture (DEEA) conférant le grade de licence dont quatre-vingt-six issus de l'académie de La Réunion. A noter qu'en 2013-2014 les étudiantes représentaient près des deux-tiers des effectifs. Pour renforcer son attractivité, l'antenne a proposé aussi un master professionnel en 2011/2012, intitulé «Architecture en milieu tropical» en cohabilitation avec l'université de La Réunion. Son non-renouvellement a poussé l'antenne à proposer depuis octobre 2013 un diplôme propre aux écoles d'architecture (DPEA) «Architecture tropicale» qui n'a, semble-t-il, pas trouvé son public et a été mis en veille. En septembre 2015, l'antenne compte trente enseignants (vingt-sept contractuels soit onze CDI et seize CDD, deux maîtres-assistants associés et un titulaire, dont cinq docteurs et deux HDR) et six personnels de direction et d'administration.

En concentrant sur son territoire l'ensemble des enjeux environnementaux, l'île de La Réunion offre, par sa localisation dans la zone indo-océanique, des opportunités d'élaborer avec les autres institutions des pays riverains des problématiques permettant de rendre compte des modes et des formes d'habiter dans les milieux tropicaux et subtropicaux, ainsi que des propositions innovantes qui peuvent être envisagées. Depuis plusieurs années, un partenariat dynamique a été établi avec d'autres écoles d'architecture notamment avec Cape Town en Afrique du sud, Perth en Australie, Chandigarh en Inde, Skudai Johor en Malaisie du réseau *Indian Ocean Network of Architecture Schools* (IONAS).

Malgré ce positionnement favorable et les potentialités de l'antenne de La Réunion, l'évaluation de l'Ensam par l'AERES en 2011 y fait assez peu référence et les recommandations de cette évaluation ont été timides, voire silencieuses sur le sujet. L'Ensam avait-elle vraiment reconnu jusqu'ici l'importance stratégique de cette antenne ? Les missions de l'Igac mettaient en évidence les difficultés, voire les obstacles rencontrés par cet établissement d'outre-mer pour s'émanciper de la «maison-mère» et se renforcer dans un partenariat océanique. Inversement, l'évaluation spécifique de l'antenne réalisée par l'UNESCO-UIA après celle de l'Ensam a été particulièrement positive à l'automne 2014, incitant l'établissement à prendre le large, en quelque sorte.

³¹ Décret 2005-734 du 30 juin 2005 relatif aux études d'architecture paru au J.O. du 1er juillet 2005, et arrêtés d'application du 20 juillet 2005 parus au J.O du 27 août 2005.

³² Administratif, technique, ouvrier et de service.

II – Vers un établissement de plein exercice à la recherche d'un nouveau statut

Après 25 ans d'existence sans que des initiatives majeures viennent reconfigurer le modèle de l'antenne, à partir de 2012, le directeur de l'Ensam, le responsable de l'antenne et les collectivités locales ont cherché à concrétiser un renforcement et une autonomisation de l'établissement en saisissant notamment la demande de coopération formulée par l'Ile Maurice. Le facteur accélérateur de cette dynamique pour l'antenne de La Réunion a certainement été, l'émergence depuis 2012, de la concurrence possible d'un projet d'établissement d'enseignement de l'architecture à l'Ile Maurice porté par un groupe privé, en partenariat avec un consortium français d'établissements d'enseignement supérieur, dont l'École centrale et l'Ensa de Nantes. Ce projet a été signé en septembre 2014 sans faire référence à l'Ensam, ni à l'antenne de La Réunion. Par lettre commune cosignée le 19 novembre 2014, le président de la région, celui du département et le maire de la commune Le Port ont manifesté leur émotion et leur inquiétude face à ce projet concurrent et leur soutien politique en faveur de l'antenne de l'Ensam à La Réunion, tout en rappelant leurs efforts conjoints matériels et notamment financiers tout au long des années passées.

Le rapport de l'Igac daté de mai 2015 a permis de faire le point sur cette antenne, sur la nature des projets en compétition dans la zone océanique et sur les perspectives statutaires pour le projet réunionnais. Le 23 juin 2015, lors d'une réunion interne au MCC, sept décisions ont été prises qui ne font pas explicitement référence à l'initiative mauricienne, avec pour certaines, d'ordre opérationnel, un délai de mise en œuvre dans un délai de trois mois :

- principe retenu de la création d'une école d'architecture de plein exercice à La Réunion, au sens d'une formation complète avec premier, second cycle et HMONP autonome par rapport à l'Ensam à la rentrée 2016/2017 ;
- exploration par le MCC avec les ministères des Outre-mer et de l'Enseignement supérieur, des modalités de mise en œuvre de ce projet ;
- étude de la composition du comité de pilotage du projet à mettre en place ;
- élaboration du planning de montée en charge des cursus et d'une analyse des ressources pédagogiques, scientifiques et administratives de La Réunion permettant de répondre aux problématiques de développement durable sur le territoire et dans la zone géographique Afrique et Océan indien ;
- étude de la future organisation juridique et administrative tout en s'assurant que le MCC aura la possibilité de garder le contrôle du processus de nomination du directeur ;
- appui de l'Ensam et du réseau des écoles d'architecture en matière d'enseignement et de recherche dans le domaine de l'architecture en milieu tropical ; il est souhaité que 2016 soit la dernière année de portage de l'antenne par Montpellier ;
- soutien budgétaire supplémentaire du volet pédagogique plutôt qu'au fonctionnement administratif ; la recherche du site d'implantation sera étudiée compte tenu des enjeux territoriaux et de la vie étudiante et universitaire.

Le premier comité de pilotage qui s'est réuni le 17 septembre 2015 a accepté ces décisions. Lors de ce comité, le directeur de l'Ensam a souligné trois points essentiels : «perspective d'une nouvelle école de plein exercice, reconnaissance remarquable de l'enseignement à La Réunion, perspective de l'ouverture à l'international». Il insiste sur le souhait de l'Ensam de rester active dans l'accompagnement et les échanges des partenaires concernant l'antenne». «M. le Préfet confirme que ce projet induit la capitalisation des liens déjà existants avec l'école de Montpellier (et) avec l'enseignement en Métropole»³³. Trois groupes de travail sont mis en place : un comité national, un comité local technique et administratif, un comité local scientifique et pédagogique. Les deux comités locaux travailleront avec le comité de pilotage. Les décisions seront discutées avec le comité national.

III – Une spécialisation en architecture tropicale

La montée en gamme de l'enseignement est une nécessité pour cette antenne insuffisamment attractive comparée à ces partenaires du réseau IONAS. Un projet de master intitulé «Architecture, ville et territoire en milieu tropical», 4^{ème} domaine d'étude de l'Ensam est à l'étude. Initiative du directeur de l'antenne, ce master envisagé s'adosse au master de Montpellier ayant obtenu une habilitation. Sa mise en place devrait se faire à la rentrée 2016 pour la première année. Il est prévu un enseignement bilingue, la mobilité obligatoire des étudiants (fin de licence, début de master à l'étranger mais pas nécessairement) et la présence d'enseignants étrangers au sein de l'équipe pédagogique. A terme, selon le rapport Igac, l'objectif pourrait être de l'ordre de 250 à 300

³³ Ensam, compte-rendu du comité de pilotage, réunion du 17 septembre 2015.

étudiants inscrits, encadrés par une quinzaine d'enseignants titulaires et de maîtres assistants associés dans un établissement disposant de 1 600 à 3 000 m² de locaux en adjonction ou sur un nouveau site.

En ce qui concerne la recherche, ciblée sur tous les aspects de l'architecture tropicale, elle est d'une importance-clé à la fois géopolitique à l'heure de la structuration économique de cet ensemble continental des riverains océaniques et pour le renouvellement d'un enseignement de qualité. Comme pour l'Ensam métropolitaine, ce devrait être, avec la problématique méditerranéenne, un sujet de préoccupation pour l'avenir notamment dans une stratégie de partenariat avec l'université et les grandes écoles (École supérieure des ingénieurs de la Réunion-Océan Indien, antennes des établissements appartenant au pôle Montpellier SupAgro localisées à La Réunion) afin d'atteindre un seuil critique dans un partenariat avec les écoles d'architecture du réseau océanique IONAS.

Comme l'indiquent la vitesse et le rythme des décisions des instances politico-administratives et des comités constitués pour la mise en œuvre de cette école de plein exercice, au sens de formation complète, plusieurs chantiers ont dû être ouverts en parallèle, le moindre n'étant pas le choix des statuts de la nouvelle école. Sans doute que des partenariats avec les écoles du réseau IONAS pourraient contribuer à apporter des réponses inventives et innovantes en matière de pédagogie et de recherche articulant logiques de projet, formes d'apprentissages rénovées, pratiques professionnelles cliniques et pratiques de recherche plus théorique. Les thématiques de l'habitat et de l'habiter tropicaux ainsi que celle de leur gouvernance pourraient, compte tenu des enjeux de l'heure et à venir, partout dans les zones insulaires, permettre d'échapper aux anciennes conceptualisations et problématisations de la formation et de la recherche ayant cours en métropole. L'effort à mettre en œuvre pour mieux conceptualiser et problématiser ce que recouvre l'intitulé «Architecture, ville et territoire en milieu tropical» est le véritable défi désormais pour ce projet. La filiation de cet établissement partenaire sur cette thématique pourrait être une chance majeure pour l'Ensam de coproduire une valeur ajoutée dépassant la simple formulation d'une stratégie visant le développement soutenable dans une perspective d'ouverture internationale.

Conclusion

L'Ensam a dû et a su faire face en peu de temps (un an) à une profonde crise de gestion et de *leadership* qui a nécessité de reformater complètement son organisation. Cette reconstruction est à porter au crédit d'une équipe de direction fortement renouvelée et aux qualités du personnel administratif. L'ensemble de cette organisation a su particulièrement bien jouer une stratégie de positionnement et surtout d'ouverture sur les milieux politico-administratifs (collectivités territoriales, rectorat, Drac), environnementaux, sociaux, économiques, ainsi, bien sûr, qu'en direction du monde universitaire et scientifique (partenariat avec les universités et surtout avec les grandes écoles) tant au niveau régional qu'international (par exemple, avec l'antenne de La Réunion et les conventions passées). Malgré certaines améliorations à venir (optimisation du fonctionnement futur des instances représentatives, CA et commissions, et certaines faiblesses du côté de la recherche et de sa gouvernance), il semble que l'équipe pédagogique, les enseignants et les étudiants aient bien adhéré à ce nouvel affichage stratégique et à la nouvelle organisation administrative mise en place par la direction. Tout est maintenant question de temps et de constance dans l'effort pour faire mûrir les potentialités d'innovations dont les bases ont été ainsi jetées.

I – Les points d'appui

- Le climat social apaisé ; la confiance dans la nouvelle direction et l'adhésion solidaire à sa stratégie ;
- Les compétences et l'efficacité des agents ;
- Une situation financière assainie ;
- La qualité de la vie étudiante ;
- Les relations internationales en voie de structuration ;
- L'environnement institutionnel (économique, universitaire, politique) dynamique dans lequel s'inscrit l'école.

II – Les points d'attention

- Les activités de recherche et leur interaction avec la formation ;
- La fragilité de l'organisation des services financiers ;
- La faiblesse du pilotage de la recherche ;
- Des partenariats nombreux et prometteurs mais encore insuffisamment structurés ;
- L'antenne de La Réunion trop délaissée jusqu'ici.

III – Les recommandations

- Finaliser le projet d'établissement permettant de rassembler de manière dynamique les potentiels de l'Ensam et de ses partenaires externes ;
- Opérer des choix raisonnés entre les multiples options stratégiques de développement de l'Ensam afin d'affirmer l'identité de l'école ;
- Renforcer la recherche architecturale par une meilleure définition de ce qu'elle recouvre, par un meilleur positionnement de celle-ci dans les instances délibératives et par un financement adapté ;
- Construire un partenariat novateur avec les universités et les grandes écoles en matière de recherche et de formation, centré sur le développement soutenable (lien habitat-santé, habitat méditerranéen, modélisation des paysages, etc.), en s'appuyant sur les implantations méditerranéennes et tropicales (dont La Réunion) du pôle montpellierain de l'Inra, de Montpellier SupAgro, du Cirad et de l'IRD ;
- Redéfinir les relations avec l'antenne reconfigurée et renforcée de l'Ensam à La Réunion puis à terme, en faire un des vecteurs majeurs de la stratégie internationale de l'école.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
APB	Admission post-bac
ATOS	Administratif, technique, ouvrier et de service

B

BTS	Brevet de technicien supérieur
-----	--------------------------------

C

CA	Conseil d'administration
CAUE	Conseils d'architecture d'urbanisme et de l'environnement
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEEA	Diplôme d'études en architecture
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGFP	Direction générale des finances publiques
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
Drac	Direction régionale des affaires culturelles
Draaf	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensam	École nationale supérieure d'architecture de Montpellier
ENSBA	École nationale supérieure des Beaux-Arts
EPA	Établissement public à caractère administratif
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Esar	École supérieure d'art de La Réunion
ETP	Équivalent temps plein

F

Frac	Fonds régional d'art contemporain
------	-----------------------------------

G

Gip	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique

H

HAACCP	<i>Hazard Analysis Critical Control Point</i>
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HLM	Hors les murs
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

I

IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
Igac	Inspection générale des affaires culturelles
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Inra	Institut national de la recherche agronomique
IONAS	<i>Indian Ocean Network of Architecture Schools</i>
IRD	Institut de recherche pour le développement
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
Lifam	Laboratoire innovation formes architectures milieux
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MCC	Ministère de la culture et de la communication

P

PFE	Projet de fin d'études
PIA	Programme d'investissement d'avenir
PR	Professeur des universités

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
STMG	Sciences et technologies du management et de la gestion
STI2D	Sciences et technologies de l'industrie et du développement durable
STD2A	Sciences et technologies du design et des arts appliqués

T

TD	Travaux dirigés
TP	Travaux pratiques

U

UE	Unité d'enseignement
UIA	Union Internationale des Architectes
UMR	Unité mixte de recherche
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
URCAUE	Union régionale des conseils d'architecture d'urbanisme et de l'environnement

W

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

Observations du directeur

ENSAM

École nationale
supérieure d'architecture
Montpellier

DIRECTION

Alain DEREY – Directeur
T. +33 (0)4 67 91 89 50
alain.derey@montpellier.archi.fr

AD / VR

Réf. | DIR/16/02.016

Objet | Observations – Évaluation ENSAM par le HCERES.

Pièces jointes |

Montpellier, le 03 février 2016

Alain DEREY
Directeur

à

Madame Nadine LAVIGNOTTE
Directrice

HCERES
Département Evaluation des établissements
20 rue Vivienne
75002 PARIS

OBSERVATIONS DU DIRECTEUR

L'équipe de direction de l'établissement souhaite saluer le travail des experts. Ils ont su, sur un délai relativement court et avec l'éclairage des documents de l'Inspection Générale et de la Direction Régionale des Finances Publiques, se prononcer sur la mise en place d'une dynamique et d'une stratégie d'établissement. Dans son introduction, le rapport souligne l'aspect paradoxal de cette évaluation qui se situe entre une crise liée à la gouvernance et la mise en œuvre d'une nouvelle politique dont on ne constate pas encore les résultats. La direction reste persuadée de l'intérêt d'avoir maintenue la période choisie initialement afin que le dialogue instauré favorise des infléchissements toujours indispensables.

Comme il a été précisé, les différents rapports de parlementaires, la loi Enseignement Supérieur et Recherche, la définition d'une Stratégie Nationale pour l'Architecture, font obligation aux écoles de renforcer leurs implications dans l'offre nationale de formation, de se développer à l'international, d'intensifier les partenariats pour une recherche dynamique et d'assurer l'orientation, la réussite, l'insertion et le suivi professionnel des étudiants. C'est bien dans cette mouvance que se situe l'établissement et c'est bien ce qui semble avoir été perçu par le comité d'experts. C'est dans ce contexte que le projet d'établissement prendra tout son sens dès lors que sera finalisé le contrat pluriannuel avec notre département ministériel de tutelle, le ministère de la culture et de la communication.

Si la restructuration de l'école est soulignée et si les différentes orientations prises à travers l'esquisse de nouveaux programmes ou de nouvelles formations demeurent en attente d'analyse critique, les experts insistent sur la faiblesse de la mise en place d'une recherche dont la visibilité fait encore défaut.



179 rue de l'Espérou
34093 Montpellier Cedex 05

T. 04 67 91 89 89 | F. 04 67 41 35 07
www.montpellier.archi.fr

C'est l'objectif que se donne l'établissement en incitant les enseignants à intégrer des programmes de recherche mieux définis et à s'inscrire dans une perspective d'obtention de HDR, l'école ayant un nombre croissant de docteurs. Le positionnement de la recherche dans l'organigramme de l'école qui semble poser question aux experts, ne paraît pas si essentiel dans la mesure où la direction sectorielle concernée est transversale. En outre, au sein de cette direction, l'agent en charge de la gestion administrative du Laboratoire assure aussi la responsabilité du bureau des éditions de l'Espérou au service de la recherche. Cependant, ce point sera remis à la discussion lors d'un comité de direction élargi.

Le rapport d'expertise souligne, par ailleurs, le rôle essentiel que jouent les étudiants au sein de leur établissement. C'est effectivement un aspect qui a été considéré comme primordial par la direction qui met en œuvre des moyens pour valoriser les actions du bureau de la vie étudiante. En revanche des critiques apparaissent à plusieurs reprises concernant l'existence de l'atelier permanent, lieu de travail dévolu aux étudiants et accessibles 24/24. Je souhaite renvoyer les experts à l'étude réalisée par un enseignant de l'ENSA de Versailles, école qui met aussi à disposition des étudiants des ateliers en libre accès. Le document souligne le rôle majeur joué par cet espace tout au long du cursus, les étudiants développant un esprit d'entraide et ne se trouvant jamais isolé. La nécessité de renforcer l'encadrement a cependant été notée.

Les experts insistent sur le manque de liens avec l'antenne de La Réunion qui fonctionne en parallèle selon un modèle quasi identique concernant le 1er cycle. La nouvelle direction de l'école, tout en apportant des améliorations notables, a fait ce constat qui l'a conduit à appuyer la demande d'émancipation et d'ouverture d'un cursus complet; celui-ci avec des colorations spécifiques, en matière notamment de construction en milieu tropical. Par ailleurs la formation devra renforcer son ouverture sur l'international à l'attention des futurs architectes des pays de l'Océan Indien. Cette reconnaissance de l'expertise française en matière d'enseignement de l'architecture sera profitable au réseau des écoles françaises et en particulier à notre établissement.

Alain DEREY



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier a eu lieu du 29 septembre au 1^{er} octobre 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Monsieur Claude JACQUIER, directeur de recherche honoraire au CNRS rattaché au laboratoire TRIANGLE (UMR 5206 "Actions, discours, pensée politique et économique", CNRS, ENS Lyon, université de Lyon 2, IEP de Lyon, université Jean Monnet Saint-Etienne), professeur à l'IEP de Lyon.

Ont participé à l'évaluation :

- Monsieur Philippe CAPPELLE, administrateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, chef de la division des établissements, Rectorat de Créteil ;
- Monsieur Patrice CARTRAUD, professeur des universités en mécanique numérique des structures, directeur de la formation de l'École centrale de Nantes ;
- Madame Sophie CHABOT, directrice de la recherche de l'École nationale supérieure d'architecture de Nancy, architecte urbaniste de l'État ;
- Monsieur Maxime DURIF, Étudiant en troisième année de licence à l'École nationale supérieure d'architecture de Paris La Villette, président du groupe étudiant au conseil des études et de la vie de l'école ;
- Monsieur Luca ORTELLI, professeur des universités, professeur ordinaire à l'École polytechnique fédérale de Lausanne, directeur de l'Institut d'architecture et de la ville de la faculté Enac (environnement naturel, architectural et construit).

Christine POIRIER, déléguée scientifique, et Camille HERFRAY, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>