

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE
NATIONALE SUPÉRIEURE
D'ARCHITECTURE DE MONTPELLIER
(ENSAM)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 29/07/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Christophe DEMAZIERE, Président du
comité

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

¹ Le président du Hcéres "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

Préambule	5
Présentation de l'établissement	5
1/ Caractérisation du territoire d'implantation	5
2/ Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue Languedoc Roussillon Universités	5
3/ Caractérisation de l'école nationale supérieure d'architecture de Montpellier	6
4/ Contexte de l'évaluation	7
PARTIE A : L'ÉTABLISSEMENT	8
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement	8
1/ L'analyse du positionnement institutionnel	8
2/ La stratégie institutionnelle	9
a/ Une stratégie institutionnelle ajustée aux priorités d'une tutelle	9
b/ Des partenariats nombreux pour la formation	9
c/ Une forte volonté de développer la vie culturelle	10
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	11
1/ L'organisation interne de l'établissement	11
a/ Une antenne de La Réunion qui s'autonomise	11
b/ Un pilotage très concentré	11
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique	12
a/ Des instances qui se mettent en place	12
b/ Une démarche qualité à initier	13
3/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier	13
a/ Une fonction RH sous tension	13
b/ Une situation financière assainie	13
c/ Un système d'information en évolution	13
d/ Une politique immobilière à consolider	14
e/ Une politique de développement et de communication axée vers l'extérieur	14
f/ Renforcer la sécurité juridique de l'établissement	14
La politique de recherche	15
La réussite des étudiants	16
1/ La vie étudiante	16
a/ Une vie étudiante particulièrement riche, qui manque de reconnaissance et de formation	16
b/ Le bureau de la vie étudiante, un atout particulier pour la réussite de la vie étudiante, qui gagnerait à renforcer son lien avec les associations	16
2/ La participation des étudiants à la gouvernance	17
a/ Des représentants étudiants de bonne volonté, mais qui manquent de temps et de compétences	17
b/ Une réforme statutaire se mettant difficilement en place et brouillant l'organisation des représentants étudiants	17
c/ L'organisation des études, un sujet qui n'intéresse que peu les étudiants dans leur globalité	17
La valorisation et la culture scientifique	18
1/ Une valorisation à mettre en place	18
2/ La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	18
Les politiques européenne et internationale en recherche et en formation	18

PARTIE B : LA FORMATION	19
Le positionnement institutionnel de l'offre de formation	19
L'analyse du positionnement de la formation	19
La gouvernance et le pilotage de l'offre de formation	20
1/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de l'offre de formation	20
2/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle de l'offre de formation	20
La recherche et la formation	21
1/ La politique de formation initiale et continue	21
2/ Le lien entre recherche et formation	21
La réussite des étudiants	22
Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	22
a/ Une sélection à l'entrée défavorable pour les filières littéraires	22
b/ Une offre particulièrement complète d'outils à disposition des étudiants pour leur permettre de réussir	22
c/ Des facteurs favorisant la réussite pouvant être renforcés	22
d/ Une politique d'accueil exemplaire, mais pouvant toujours être améliorée	23
e/ Une année de césure trop rigide pour être réellement bénéfique	23
f/ Une école se voulant professionnalisante mais un cursus tubulaire	23
Les politiques européenne et internationale	23
DEEA	25
1/ Objectifs de la formation et modalités pédagogiques	25
a/ Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont explicites.	25
b/ Les débouchés en matière de métiers et de poursuite d'études sont explicites.	25
c/ L'évaluation des connaissances est pratiquée selon des modalités précisément établies et connues des étudiants	25
d/ Le suivi de l'acquisition de compétences est une préoccupation de la formation	25
2/ Organisation pédagogique de la formation	25
a/ La structure de la formation est adaptée aux différents parcours étudiants	25
b/ Les projets et stages forment une modalité pédagogique essentielle qui est spécifiquement accompagnée	26
c/ La formation permet à l'étudiant d'acquérir des compétences additionnelles utiles à son insertion professionnelle ou sa poursuite d'études	26
d/ La formation accorde une place spécifique au numérique dans l'enseignement et à d'autres innovations pédagogiques	26
e/ La formation pratique la validation d'acquis totale ou partielle.	26
3/ Suivi de la qualité de l'insertion professionnelle et du devenir des étudiants diplômés	26
DEA	27
1/ Objectifs de la formation et modalités pédagogiques	27
a/ Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont explicites	27
b/ Les débouchés en matière de métiers et de poursuite d'études sont explicites	27
c/ L'évaluation des connaissances est pratiquée selon des modalités précisément établies et connues des étudiants	27
d/ Le suivi de l'acquisition de compétences est une préoccupation de la formation	27
2/ Organisation pédagogique de la formation	27
a/ La structure de la formation est adaptée aux différents parcours étudiants	27

b/ Les projets et stages forment une modalité pédagogique essentielle qui est spécifiquement accompagnée.....	27
c/ La formation permet à l'étudiant d'acquérir des compétences additionnelles utiles à son insertion professionnelle ou sa poursuite d'études.	28
d/ La formation accorde une place spécifique au numérique dans l'enseignement et à d'autres innovations pédagogiques.	28
e/ La formation pratique la validation d'acquis totale ou partielle.....	28
3/ Suivi de la qualité de l'insertion professionnelle et du devenir des diplômés	28
Conclusion de la partie formation	29
DEEA.....	29
Les points forts	29
Les points faibles	29
DEA.....	30
Les points forts	30
Les points faibles	30
CONCLUSION GÉNÉRALE	31
1/ Les points forts	31
2/ Les points faibles	31
3/Les recommandations	31
Liste des sigles	32
Observations du directeur	34
Organisation de l'évaluation	38

Préambule

Le présent rapport a été conçu dans le cadre d'un processus d'évaluation conjoint aux départements d'évaluation des établissements et des formations du Hcéres. Afin de permettre un travail collégial et mutualisé, le comité d'experts a procédé à l'examen des deux versants : d'une part, l'établissement et sa stratégie institutionnelle et, d'autre part, les formations et les diplômes délivrés, en particulier ceux pour lesquels est sollicité le renouvellement de leur reconnaissance aux niveaux licence ou masters.

De ce fait, le rapport comporte deux parties :

- Partie A : elle traite de l'établissement, de sa stratégie institutionnelle, sa mise en œuvre et son inscription au sein de la trajectoire et du développement de l'établissement dans sa globalité,
- Partie B : elle traite de la formation, de son positionnement, sa finalité, son organisation et son pilotage.

Présentation de l'établissement

1/ Caractérisation du territoire d'implantation

La Région Occitanie est née de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées au 1^{er} janvier 2016. L'Occitanie se positionne au 3^{ème} rang national et au 15^{ème} rang européen pour le nombre de ses publications scientifiques¹. Avec 3,7 % du PIB consacrés aux dépenses de recherche et développement (R&D) en 2012, elle est la 1^{ère} région française pour l'effort de R&D, qu'elle soit publique ou privée². La région compte deux métropoles (Toulouse et Montpellier) qui sont deux grands pôles universitaires. Deux regroupements structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Occitanie : la Comue « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMiP) (créée par décret du 10 juin 2015) et, depuis le 1^{er} janvier 2020, une convention de rapprochement d'établissements lie les cinq établissements suivants : l'Université de Montpellier (UM), l'Université Paul Valéry Montpellier 3 (UMPV3), l'Université de Nîmes (UNîmes), l'Université de Perpignan Via Domitia (UPVD) et l'École nationale supérieure de chimie de Montpellier (ENSCM). Celle-ci fait suite à la disparition de la Comue « Languedoc Roussillon Universités », créée par le décret du 30 décembre 2014 et dissoute au 31 décembre 2019.

L'académie de Montpellier compte quatre universités³ et 17 grandes écoles réparties dans ses cinq départements. L'offre d'enseignement supérieur et de recherche est concentrée à Montpellier (70% de la population étudiante académique, soit 72 000 étudiants) et dans une moindre mesure, à Nîmes et Perpignan⁴. Comptabilisant plus de 100 000 étudiants à la rentrée 2017, l'académie de Montpellier est aussi celle qui accueille le plus d'étudiants étrangers en France⁵. Elle se caractérise par un nombre important de réussites aux appels à projets PIA (dont l'I-Site Muse, 27 Labex et 10 Equipex⁶) ainsi qu'un potentiel scientifique significatif (les 8 600 chercheurs de l'académie représentent 6 % du potentiel scientifique national et 5 % des publications scientifiques françaises⁷).

2/ Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue Languedoc Roussillon Universités

Succédant au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Sud de France, l'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) Comue Languedoc Roussillon Universités (LRU) a été créé par le décret du 30 décembre 2014 (modifié par le décret du 1^{er} octobre 2015) et effectif au 1^{er} janvier 2015. La Comue LRU était composée des quatre universités de l'académie (l'Université de Montpellier, l'Université Paul-Valéry Montpellier, l'Université de Nîmes et l'Université de Perpignan Via Domitia ; de deux grandes écoles (l'École nationale supérieure de chimie de Montpellier et Montpellier SupAgro – MSA –) et de deux organismes de recherche (le Centre national de la recherche scientifique – CNRS – et l'Institut de recherche pour le développement – IRD –). En 2019, la Comue LRU comptait 39 supports budgétaires et recevait une subvention pour charges de service public (SCSP) annuelle récurrente de 200 K€⁸.

A l'automne 2019, les présidents des établissements membres ont, après validation par leurs conseils d'administration, décidé de dissoudre la Comue LRU et ont opté pour un nouveau type de coopération sur le

¹ Strater Languedoc Roussillon 2018.

² L'effort de R&D y est majoritairement lié au secteur aérospatial mais aussi à la chimie-pharmacie.

³ Université de Montpellier, Université Paul Valéry Montpellier 3, Université de Nîmes et Université de Perpignan Via Domitia.

⁴ Strater Languedoc Roussillon, 2018, p. 9.

⁵ Strater Languedoc Roussillon, 2018, p. 25.

⁶ Strater Languedoc Roussillon, 2018, p. 58.

⁷ Strater Languedoc Roussillon, 2018, p. 75.

⁸ Compte financier Comue LRU 2018.

mode d'une convention d'association sans chef de file qui est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2020. Elle se caractérise notamment par un directoire à présidence tournante sur un an composé des chefs d'établissements et deux représentants désignés par établissement, et par l'installation de quatre comités spécifiques - formation et insertion professionnelle ; recherche et innovation; attractivité et rayonnement international du site ; vie de campus - comportant au plus deux représentants par établissement.

Le portage des compétences et pôles de l'ex-Comue LRU a été réparti entre les établissements associés au titre du nouveau regroupement :

- le pôle PEPITE-LR est porté par l'Université de Perpignan,
- le collège doctoral LR par l'Université de Nîmes,
- le centre de soins universitaire (CSU) et l'ESPE sont transférés à l'Université de Montpellier,
- l'opération Campus, la MSH, le service accueil international étudiants/chercheurs (SAIEC) et l'outil CALES de présentation de l'offre de formation du site sont portés par l'Université Paul Valéry Montpellier 3.

3/ Caractérisation de l'école nationale supérieure d'architecture de Montpellier

L'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier (EnsaM) est ouverte dans les années 1970 suite à une scission au sein des Écoles des Beaux-Arts et aux événements de mai 1968. L'EnsaM est sous statut d'établissement public à caractère administratif (EPA), placée sous la co-tutelle des ministères chargés de la culture (direction générale des patrimoines) et de l'enseignement supérieur⁹. Elle est l'une des 20 Ensa françaises. L'EnsaM était membre associé de la Comue Languedoc Roussillon Universités jusqu'à sa dissolution le 31 décembre 2019. L'ensemble des activités de cette dernière est dorénavant assurée par les quatre universités d'Occitanie-Est.

L'École est accréditée, par arrêté conjoint des ministres en charge de l'enseignement supérieur et de la culture à délivrer dans ses domaines de compétences, seule ou conjointement avec des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, des diplômes nationaux de premier, deuxième ou troisième cycle. Les écoles nationales supérieures d'architecture « concourent à la réalisation des objectifs et des missions du service public de l'enseignement supérieur pour ce qui concerne l'architecture et participent aux stratégies nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi qu'aux regroupements d'établissements d'enseignement supérieur mentionnés au 2° de l'article L. 718-3. Elles veillent au respect de la diversité architecturale et culturelle et ont pour mission d'assurer la formation initiale et continue tout au long de la vie des professionnels de l'architecture, de la ville, des territoires et du paysage »¹⁰.

Il convient de préciser que l'EnsaM est la seule école qui dispose d'une antenne en Outre-Mer sur l'île de La Réunion. Celle-ci a été créée en 1988 pour faciliter la formation des étudiants réunionnais qui, après le premier cycle, se rendaient dans l'Ensa de leur choix, *a priori* plus volontiers celle de Montpellier. Depuis deux ans l'antenne, située dans la ville du Port, délivre à la fois le diplôme d'architecte (DEA) et l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP)¹¹.

Dans le domaine des formations, suite aux déclarations de Bologne de 1999 et du décret du 20 juin 2005 relatif aux études d'architecture, l'école a instauré les trois niveaux de diplômes : licence-master-doctorat (LMD). Elle a mis en place les crédits européens transférables (ECTS - *European Credit Transfer System*) répartis par semestre, avec des formations de niveau bac+3 conduisant au DEEA, conférant le grade de licence, de niveau bac+5 conduisant au diplôme d'État d'architecte (DEA), conférant le grade de master, ainsi que le doctorat en architecture en lien avec les écoles doctorales de l'université de Montpellier, de celle de Perpignan et l'université Paul Valéry de Montpellier. L'école délivre l'HMONP.

En 2017-2018, l'effectif d'étudiants s'élevait à 1066, dont 83 % en cycles LMD (91 % en incluant les HMONP). Le personnel de l'établissement est composé de 30 enseignants-chercheurs (EC) et enseignants titulaires et 46 enseignants et intervenants professionnels contractuels¹².

Les effectifs d'encadrement et de support sont de 51 ETP (équivalent temps-plein) dont 55 % relevant du titre 2 (sur budget du ministère T2) et 45 % relevant du titre 3 (sur budget de l'établissement T3)¹³.

L'EnsaM a deux laboratoires de recherche : le LiFam (laboratoire Innovation Formes Architectures et Milieux) avec deux axes transversaux : « Espaces-temps et interactions » et « Représentations, modélisation et

⁹ Rapport d'auto-évaluation (RAE), p. 3.

¹⁰ Article L 752-2 du code de l'Éducation créé par la loi 2016-925 du 7 juillet 2016, article 54.

¹¹ RAE, p. 3.

¹² Annexe RAE, tableaux données formation, p. 282 – 291.

¹³ RAE, p. 6 et 39.

conception », et le Groupe de recherche en formation (GRF) HITLab (Habiter Innover Transformer) qui souhaite mettre le projet au centre de la recherche dans un processus de recherche par le projet¹⁴. En 2019, l'EnsaM compte 15 doctorants et 3 EC HDR (habilités à diriger des recherches).

A l'international, l'EnsaM entretient des relations privilégiées avec une soixantaine d'écoles d'architecture ou universités. Hors Europe, des projets sont conduits avec l'Afrique (Maroc, Liban, Tunisie), l'Amérique latine (Brésil) et l'Asie centrale (Inde)¹⁵. On recense près de 50 étudiants en mobilité entrante et autant en mobilité sortante chaque année¹⁶.

Les recettes de fonctionnement (hors masse salariale) étaient en 2018 de 3 774 k€ dont 66 % de subventions de l'Etat, 13 % de ressources propres et 11 % d'autres recettes, complétées par une subvention d'investissement du ministère de la culture de 105 k€.

L'EnsaM a bénéficié d'une extension de ses bâtiments dans les années 2000 permettant d'accueillir environ 850 étudiants. L'établissement offre aujourd'hui une surface de près de 8 000 m² Shon (surface hors œuvre nette), ce qui correspond à un ratio par étudiant d'environ 8,50 m².

4/ Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation institutionnelle de l'Ensa Montpellier par l'Aéres a eu lieu en 2015 avec un rapport publié en février 2016. Elle est intervenue peu de temps après la nomination d'un nouveau directeur (toujours en place en 2020), consécutive à une crise financière et de gouvernance. Le rapport de l'Aéres relevait déjà des changements impulsés par la nouvelle direction de l'EnsaM. En interne, il y a eu réorganisation des services et restructuration de l'organigramme. En externe, une volonté d'ouverture vers les collectivités territoriales et le milieu socio-économique était exprimée. Le comité a pris en compte dans ses réflexions les précédentes recommandations de l'Aéres au regard de la trajectoire parcourue.

Le rapport d'auto-évaluation (RAE) de l'EnsaM fournit des informations précises. Il valorise les actions menées en rapport avec les orientations fortes de l'établissement (développement des partenariats, relations internationales, vie étudiante...) et dessine des perspectives d'action en rapport avec les risques et les menaces, qui sont bien identifiées.

Par ailleurs, le comité constitué en vue de la présente évaluation a été particulièrement attentif aux problématiques suivantes qui reprennent pour partie les attentes de l'établissement formulées préalablement :

- la stratégie de l'établissement dans le nouveau contexte statutaire des Ensa (institutionnel et enseignants) ;
- le développement de la recherche et le lien formation-recherche ;
- le pilotage et la démarche qualité ;
- l'insertion dans la politique de site et le positionnement par rapport aux autres établissements d'enseignement supérieur proches géographiquement, notamment dans le domaine de l'architecture.

¹⁴ RAE, p. 23-25.

¹⁵ RAE, p. 56-57.

¹⁶ RAE, p. 59.

PARTIE A : L'ÉTABLISSEMENT

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement

1/ L'analyse du positionnement institutionnel

Depuis le décret n°2018-109 du 15 février 2018 relatif aux écoles nationales supérieures d'architecture qui s'inscrit dans le cadre de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) du 22 juillet 2013, les Ensa sont des EPA placés sous la double tutelle des ministères en charge de la culture et de l'enseignement supérieur. Ce double ancrage tend à devenir de plus en plus structurant. Tandis que le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) impulse l'évolution du paysage de l'ESR (Comue, universités-cibles, préparation d'une loi de programmation pluriannuelle de la recherche, etc.), la tutelle historique – le ministère de la culture – encourage les Ensa à y contribuer. La création du statut d'enseignant-chercheur des Ensa et l'instauration d'un processus de qualification et de recrutement largement calqué sur celui des universités l'attestent.

Il semble que l'EnsaM soit très attentive à inscrire sa stratégie dans les priorités définies par le ministère de la culture, avec lequel un contrat pluriannuel d'établissement a été signé pour la période 2017-2021. A ce titre, l'EnsaM fait partie des cinq écoles dites pilotes. Le cadre de référence de ce contrat est la stratégie nationale pour l'architecture (SNA), développée par le ministère de la culture en 2015. Pour la formation des architectes, la SNA engage les Ensa à aborder la valorisation du patrimoine, l'intervention sur le bâti existant urbain et rural, la transition numérique, ou encore le renforcement de la culture constructive. Sur ce volet, l'EnsaM est jugée « bon élève » par le ministère de la culture, « dynamique et ouverte sur les partenariats »¹⁷. Le développement des partenariats est en effet constamment recherché par l'EnsaM, qu'il s'agisse de mener certains enseignements en réponse à une commande extérieure, d'ouvrir de nouvelles formations reconnues comme mastères par la Conférence des grandes écoles (CGE), de lancer un double cursus architecte/ingénieur ou encore un double diplôme avec une université étrangère. Sur la période de référence, la posture institutionnelle de l'EnsaM vis-à-vis de l'extérieur est celle de l'ouverture.

En continuité avec la stratégie nationale de la recherche « France Europe 2020 », la SNA invite également les Ensa à intensifier leur effort de recherche, à en valoriser les résultats et à veiller au développement de l'innovation, au transfert de technologie. Sur ces points, le comité observe que l'EnsaM est en décalage. Son identité historique est celle, rappelée au comité lors de la visite, d'une « école très professionnalisante »¹⁸. Ceci constitue toujours un marqueur fort : « la priorité, c'est la formation »¹⁹. Dans le cas de l'EnsaM, cette identité et cette volonté semblent difficiles à concilier avec le développement de la recherche, même si l'activité de recherche est plus visible.

Le comité recommande à l'établissement d'aborder plus résolument la question de son positionnement, de ses missions et de ses valeurs en cherchant à s'inscrire dans le paysage national et international de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Esri).

Cette phase de questionnement serait utile pour traiter certaines contradictions, voire tensions, entre formation et recherche, et plus largement au sein de l'établissement. Les réponses apportées pourront guider utilement la définition des objectifs que s'assignera l'établissement pour la période à venir. Certes, un document « projet d'établissement et orientations stratégiques » a été adopté en septembre 2019 à l'issue des travaux d'une commission pilotée par le président du conseil d'administration (CA). Mais en dépit de cet effort méritoire et de tous les autres, les entretiens révèlent que les missions et les valeurs de l'établissement ne sont pas clairement définies, connues et partagées en son sein, ce qui impacte les activités. De plus, dans le contexte de grand changement que connaissent les Ensa, le comité considère que les objectifs de l'EnsaM ne peuvent être fixés à un instant « t », mais devront constamment être revus en mobilisant toutes les parties prenantes de l'établissement. L'appropriation totale par l'EnsaM du cadre Esri doit être vue comme un processus de longue haleine.

¹⁷ Source : entretiens lors de la visite.

¹⁸ Source : idem.

¹⁹ Source : idem.

2/ La stratégie institutionnelle

a/ Une stratégie institutionnelle ajustée aux priorités d'une tutelle

Les orientations actuelles de l'EnsaM sont reflétées dans le contrat pluriannuel signé avec le ministère de la culture pour la période 2017-2021. Les objectifs qui y sont définis s'inscrivent dans un canevas défini par cette tutelle. Les sujets abordés – ancrages territoriaux, formation et pédagogie, relations européennes et internationales, réussite étudiante – couvrent largement les champs d'action de l'établissement. Le comité constate que les objectifs dans ces champs sont déclinés en politiques opérationnelles. C'est moins le cas pour la démarche qualité et pour la recherche, comme nous le verrons dans la suite du rapport. En tout cas, le comité observe que l'établissement est orienté, vers l'atteinte d'objectifs dans différents domaines. Il souligne également que la stratégie institutionnelle intègre un modèle économique soutenable.

Le fait que la stratégie de l'établissement reflète les souhaits d'une de ses deux tutelles n'est pas sans avantages. Ainsi, le ministère de la culture entend soutenir plusieurs projets de l'établissement pour le futur contrat plan Etat-Région (CPER) : le *Learning Centre*, l'acquisition d'un bâtiment où serait implanté un incubateur de start-ups, la rénovation des extérieurs de la structure du bâtiment. Par contre, le Programme Investissements d'Avenir (PIA) est moins intégré à la stratégie de l'établissement. En 2017, l'Université de Montpellier a remporté le label *Isite* pour son projet intitulé *Muse* (Montpellier Université d'excellence), fédérant un consortium de 19 établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dont l'EnsaM. L'établissement a obtenu plusieurs financements dans le cadre des appels à projets de l'*Isite*, mais s'est retiré plus récemment du dispositif. Il faut rappeler que si le ministère de la culture encourage les Ensa à s'engager dans les politiques de site, il le fait sous la condition que soient admises certaines spécificités : le respect de sa tutelle concernant la nomination des directrices et directeurs, la passation de contrats pluriannuels, les allocations de moyens particuliers, les circuits de nomination des personnels²⁰.

Depuis 2018, l'EnsaM est membre associé de la Comue Languedoc Roussillon Universités. Le RAE signale que, « les présidents d'universités souhaitant transformer la Comue en un « rapprochement d'établissements » dans le cadre de l'article 17 de l'ordonnance du 12 décembre 2018, l'EnsaM devra se positionner pour conserver une place dans la gouvernance de cette structure et dans les projets qui sont portés »²¹. Pour l'instant, les seuls liens notables qui sont développés avec les universités concernent le doctorat. Ce sujet est très important non seulement pour permettre aux diplômés du DEA de l'école d'accéder au doctorat, mais aussi pour les enseignants, désormais enseignants-chercheurs, qui préparent une thèse. Les doctorants de l'EnsaM s'inscrivent dans quatre écoles doctorales (ED 58 et ED 60 de l'Université Paul Valéry de Montpellier, ED 166 de l'Université de Montpellier, ED 544 de l'Université de Perpignan Via Domitia - UPVD). En retour, certains directeurs d'écoles doctorales ou de laboratoires universitaires sont membres de la commission recherche de l'EnsaM.

b/ Des partenariats nombreux pour la formation

Le comité observe que les coopérations de l'EnsaM sont parfois très abouties avec certains établissements non universitaires qui participent à la Comue. Ces coopérations concernent la formation. Ainsi, l'EnsaM a mis en place en 2016, avec l'École des Mines d'Alès, un double diplôme architecte/ingénieur²². La 1^{ère} promotion sera diplômée en 2021. Autre collaboration, « Montpellier Business School a eu un rôle déterminant à travers ses équipes en ingénierie pédagogique pour (...) aider à démarrer un projet de plateforme e-learning pour l'enseignement de structures en architecture »²³. En 2016, sous l'influence de sa présidente du CA, par ailleurs directrice de Montpellier SupAgro, l'EnsaM a fait la démarche d'intégrer la CGE. Ceci lui a permis de faire reconnaître plusieurs formations nouvelles comme des mastères spécialisés. Ainsi, un programme en architecture et patrimoine contemporain est développé en partenariat avec l'Université de San Sébastian et comporte aussi un double diplôme. Pour sa part, le mastère spécialisé Management des projets urbains durables repose sur des partenariats pérennes avec un réseau d'experts issus de la Métropole de Montpellier, l'École des Mines d'Alès, le Cirad²⁴. Ces cursus accueillent essentiellement des jeunes diplômés en architecture qui peuvent ainsi acquérir une expertise dans un domaine spécifique.

²⁰ Courrier de la direction générale des patrimoines (ministère de la culture) à la DGEIP (Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle), novembre 2018.

²¹ RAE, p. 24.

²² Au niveau de la L3 (3^e année), les architectes qui le souhaitent suivent un complément de 150h de mise à niveau. Une fois la sélection faite (6 places sont offertes), ils intègrent le cursus des Mines au niveau M1 (1^{ère} année de master). Après avoir effectué la première année de DEA à l'EnsaM (avec mobilité internationale), ils retournent aux Mines pour suivre l'option Bâtiments Energie du M2 (2^e année de master). Le cursus s'achève à l'EnsaM avec la dernière année du DEA.

²³ RAE, p. 8.

²⁴ RAE, p. 35. Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement.

L'EnsaM s'est fortement attachée à développer les relations avec les acteurs non académiques à l'échelle locale et régionale. Même si certains liens se sont forgés au cours du demi-siècle d'existence de l'établissement, on note, pour la période de référence, une démarche volontariste : « la mise en place en 2015 d'un service renforcé de la communication et des partenariats avait pour objectif de répondre à la nécessité d'entretenir des liens plus forts avec la société civile mais aussi les collectivités qui doivent convenir de l'intérêt d'une école nationale supérieure d'architecture sur leur territoire »²⁵. L'établissement négocie chaque année avec certaines collectivités territoriales ou entreprises des commandes d'études auxquelles les étudiants et leurs enseignants répondent dans le cadre d'ateliers de projet. Au vu des entretiens, le comité relève que la satisfaction des commanditaires est grande. Par ailleurs, les thèmes travaillés par les étudiants sont pertinents et porteurs (la revitalisation des centres bourgs, l'aménagement de ports conchylicoles, la reconversion de friches militaires, etc.).

Au total, l'EnsaM inscrit de façon volontariste sa stratégie institutionnelle dans des partenariats ou réseaux. Les principaux liens sont noués avec les écoles, les collectivités territoriales et les milieux économiques. L'établissement s'est organisé pour initier, développer et suivre ces partenariats. Ces liens facilitent l'enseignement du projet dans la formation initiale et permettent la mise en place de post-diplômes et de formations continues. En même temps que ces ouvertures actualisent l'identité « très professionnalisante » de l'EnsaM, elles constituent aussi une réponse efficace aux besoins émergents de la profession et à des enjeux de société.

Pour autant, le comité considère que le développement à moyen terme de ces cursus implique la constitution d'une expertise dans les domaines concernés au sein de l'école. Au moment où les enseignants accèdent au statut d'enseignant-chercheur, il y a là une réelle opportunité de développement de connaissances.

Le cas d'un ancien stagiaire en formation continue, aujourd'hui inscrit en doctorat au Lifam sous contrat Cifre (convention industrielle de formation par la recherche)²⁶ est une illustration du potentiel de co-développement de la formation appliquée et de la recherche.

Le comité recommande à l'établissement de réfléchir à l'irrigation réciproque entre les commandes d'études, les thématiques des post-diplômes et l'activité de recherche développée au sein des laboratoires rattachés à l'EnsaM.

c/ Une forte volonté de développer la vie culturelle

Le RAE énonce qu'« en tant qu'établissement du ministère de la culture, l'EnsaM propose des actions culturelles sous plusieurs formes, conférences, expositions, partenariats avec des structures culturelles, résidence d'artiste et structure éditoriale »²⁷. Plus loin, on lit que « l'EnsaM a mis en place une véritable programmation culturelle proposant expositions et conférences à l'ensemble de l'école mais également à un plus large public comprenant notamment l'association des anciens étudiants »²⁸. Au moins une exposition et conférence est organisée par mois, avec un public extérieur mais aussi la volonté d'apporter aux étudiants une ouverture sur des thématiques qui ne sont pas nécessairement évoquées dans le cursus. Dans le même esprit, l'EnsaM accueille, avec le soutien de la direction régionale des affaires culturelles (Drac) Occitanie, un artiste en résidence, de tradition un chorégraphe. Occasion de partenariats avec des institutions culturelles locales, cette résidence qui dure quatre ans facilite grandement l'accès à l'art et à la culture des étudiants.

Le comité salue le fait que l'EnsaM soit un lieu de production culturelle ouvert sur le territoire. Il reconnaît que cette action volontaire contribue à la vie étudiante et recommande de la poursuivre.

²⁵ RAE, p.11.

²⁶ RAE, p. 12.

²⁷ RAE, p. 51.

²⁸ RAE, p. 54.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ L'organisation interne de l'établissement

a/ Une antenne de La Réunion qui s'autonomise

L'EnsaM a connu une évolution importante au cours de la période de référence. Ce changement concerne son antenne outre-mer. L'EnsaM est la seule école d'architecture dans ce cas. Située sur l'île de La Réunion, cette antenne a longtemps dispensé uniquement une formation de premier cycle, les étudiants étant ensuite amenés à poursuivre leur cursus en métropole, à l'EnsaM ou dans une autre école de leur choix. Le RAE convient que « l'EnsaM n'a pas su au cours de trente ans d'existence développer cette antenne qui est restée parent pauvre sans d'ailleurs profiter de l'opportunité qu'elle pouvait offrir en matière de relations internationales. (...) Suite à un rapport d'inspection sur le rôle et la place de l'antenne, la nouvelle direction de l'EnsaM s'est attelée à modifier de manière radicale les relations entre les deux entités. Depuis deux ans, l'antenne, située dans la ville du Port, délivre à la fois le diplôme d'Etat d'architecte (DEA) et l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP) »²⁹.

Le ministère de la culture accompagne cette autonomisation. Il s'agit de mettre en place une spécialisation en architecture tropicale et ainsi de promouvoir l'expertise française dans l'Océan Indien. L'évaluation de cette orientation de formation a été réalisée dans le cadre de la vague E par l'intermédiaire de l'Université de La Réunion. En effet, il y a eu signature en novembre 2019 d'une convention d'association de cette antenne à l'Université de La Réunion, qui prévoit que la future école d'architecture de La Réunion soit rattachée à l'Université de La Réunion en tant qu'établissement de plein exercice. Cependant, l'antenne a repoussé son intégration comme composante de l'Université de la Réunion. A ce jour, elle n'a toujours pas de personnalité morale et juridique.

b/ Un pilotage très concentré

Depuis 2015, une réorganisation générale des services support de l'EnsaM a été impulsée. En sus de la direction de l'antenne de la Réunion, on compte trois directions : développement et communication, administrative et financière, études et pédagogie. La direction du développement et de la communication constitue une création, correspondant à la volonté de l'établissement d'accroître son ancrage territorial. Au cours de la période de référence, des ajustements ont été opérés entre cette direction et celle des études et de la pédagogie. Par exemple, le bureau des relations internationales est passé de l'une à l'autre. Par ailleurs, l'EnsaM a ouvert en mars 2017 un atelier de fabrication numérique et un pôle numérique, support à l'enseignement en informatique a été créé. Pour répondre à l'accroissement de la charge de travail, des recrutements ont été effectués. L'atelier de fabrication numérique et le pôle numérique ont donné lieu à des embauches au niveau ingénieur, tandis que la montée en puissance de nouvelles formations post-diplômes, d'un côté, et de la recherche, de l'autre, a été appuyée par des fonctions de secrétariat.

Ainsi, l'établissement a mis en place une organisation interne répondant aux enjeux de ses activités, principalement dans les domaines de la formation, de la communication et des partenariats. Les rôles des différentes entités administratives contribuent à la qualité du service rendu aux étudiants. Par les réorganisations et recrutements opérés au cours de la période, chaque direction comporte un certain nombre de services clairement identifiés. Cependant, le comité constate que cette organisation se caractérise par sa verticalité. Ceci comporte plusieurs risques : une responsabilité accrue sur trois personnes (les responsables de direction), et un risque de cloisonnement au vu de la charge de pilotage pour chaque direction.

Le comité recommande que l'EnsaM révise son organisation afin de davantage responsabiliser les chefs de service, par exemple en re-éclatant les pôles développement/communication et administrative support. De même, il serait souhaitable de développer la transversalité au sein des services, par exemple par le développement de projets inter-services, pour assurer une meilleure cohérence fonctionnelle.

²⁹ RAE, p. 3.

2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique

Depuis la précédente évaluation de l'EnsaM, en 2016, la situation de l'école en matière de gouvernance a évolué. Ceci est dû en premier lieu à la réforme du statut des Ensa, dont la gestation a été lente – elle a duré une décennie³⁰. Cette réforme a des implications très importantes puisqu'elle modifie le rôle et la composition du conseil d'administration (CA)³¹ et qu'elle crée de nouvelles instances à la place d'anciennes³².

a/ Des instances qui se mettent en place

Suite au décret n°2018-109 du 15 février 2018 relatif aux Ensa, les nouvelles instances de l'EnsaM ont été élues au cours de l'année 2018-2019. Le CA est désormais présidé par un enseignant de l'école ; son ancienne présidente reste néanmoins administratrice. La lecture des compte-rendus du CA, qui se réunit chaque mois, montre que cette instance traite surtout des affaires courantes de l'établissement et approuve la politique menée plus qu'elle ne la définit³³. Le CA a lancé une campagne d'audition des chercheurs des laboratoires, pour mieux connaître les activités de recherche. La question de la stratégie y est apparue seulement avec la perspective de l'évaluation par le Hcéres. Une commission « Projet d'établissement » a alors été formée, composée, en plus de la direction, de représentants élus dans les différents conseils. Le comité observe que l'élaboration de ce document en quelques semaines ne correspond pas à une construction collective mobilisant les parties prenantes de l'école et que ce document n'a eu que peu d'écho au sein de l'établissement³⁴.

La commission formation et vie étudiante (CFVE) conduit, depuis sa mise en place, un important travail de rénovation pédagogique. Ainsi, par exemple, elle a nommé des responsables de semestre, d'année et de domaines d'études, pour une meilleure coordination des enseignements. Elle a également créé des groupes de travail ouverts à des non-membres des instances. Elle auditionne les équipes en charge des domaines d'étude et prévoit même d'auditionner les enseignants un par un. En revanche, la composition de la CFVE interroge : sur 12 enseignants membres, 2 sont titulaires, 5 associés et 5 contractuels. Le faible nombre de titulaires s'explique par les doubles candidatures à la commission recherche (CR). Les suppléants à la CFVE ont alors été appelés à siéger dans cette instance. L'augmentation du nombre d'enseignants titulaires ces prochaines années laisse espérer la possibilité d'une amélioration lors des prochaines élections.

Les conseils de l'école se réunissent selon un rythme régulier – deux à trois comité techniques (CT) et comité, d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) par an – voire à un rythme soutenu pour le CA – environ 10 réunions par an – et la CFVE, laquelle œuvre à la rénovation de l'offre pédagogique de l'établissement. Les relevés de décisions sont diffusés à l'ensemble des membres du personnel.

Le comité observe que les instances de gouvernance de l'EnsaM se positionnent petit à petit et que les processus de décision s'affinent.

Le comité recommande la poursuite du travail d'interconnaissance mené par le CA et la CFVE à travers leurs auditions, dans la mesure où celui-ci peut permettre un large partage des décisions, donc l'efficacité de la prise de décision, dans un moment de forte évolution des Ensa.

Le comité recommande d'associer les différentes catégories du personnel et les étudiants au projet d'établissement au-delà de la diffusion de l'information sur les décisions prises.

³⁰ Décret n°2018-109 du 15 février 2018 relatif aux Ensa. Arrêté du 21 mars 2018 précisant la composition des CA des Ensa.

³¹ Le conseil d'administration comporte désormais 60 % de représentants élus des personnels et des étudiants et 40 % de personnalités extérieures à l'établissement, ce qui constitue, pour ces derniers, une place importante ; auparavant aucun pourcentage n'était fixé. Le président du conseil d'administration est élu, soit parmi les représentants des enseignants et des chercheurs, soit parmi les personnalités qualifiées siégeant dans le collège des personnalités extérieures.

³² Un conseil pédagogique et scientifique est instauré, qui se substitue à la fois à la commission des études et de la vie étudiante et au conseil scientifique. Au sein de la commission de la recherche du conseil pédagogique et scientifique, 20 à 30 % du nombre des membres doit être dévolu à des personnalités extérieures.

³³ Selon le RAE, « l'école entretient une politique dynamique qui dépasse largement les réflexions institutionnelles menées dans les différentes instances » (p. 13).

³⁴ Source : entretiens lors de la visite.

b/ Une démarche qualité à initier

Sur la période de référence, l'établissement est engagé dans une démarche d'amélioration de ses activités. Cependant, le RAE ne fait état d'aucune démarche qualité structurée dans l'ensemble de l'EnsaM. Quand elles existent, les procédures ont été développées suivant l'impulsion de responsables de services comme par exemple pour le service logistique, mais de manière non coordonnée et systématique dans le cadre d'une démarche qualité stratégique. La culture de l'EnsaM favorise encore la transmission par l'expérience et l'oral au détriment de procédures écrites. La surcharge de tâches à réaliser par les personnels et donc l'absence de temps suffisant à dégager semblent être le frein essentiel à la démarche de rédaction de procédures écrites.

Le comité recommande que la direction de l'EnsaM impulse la rédaction de processus et de procédures écrites.

Ce processus permettra de réaliser plus de transversalité entre les différents services, d'optimiser la réalisation de tâches à effectuer et de permettre la transmission de connaissances. Cette démarche permettra également de pouvoir fixer des règles applicables et qui sont nécessaires dans certains champs administratifs (communication, ressources humaines, finances, etc.). Par ailleurs, il conviendrait que la politique de la qualité implique le corps enseignant et les étudiants.

3/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier

a/ Une fonction RH sous tension

La politique et la gestion des ressources humaines font l'objet d'une attention particulière par la direction de l'EnsaM car elles subissent des modifications très importantes en raison, notamment, de la mise en place du statut d'enseignant-chercheur. Il est très difficile de garder le cap sur une RH adaptée aux besoins de l'école en raison du plafond d'emploi très contraignant et de la perte de postes de titulaires. Plus particulièrement pour les enseignants, le recours à des associés reste très fort et l'objectif d'atteindre rapidement un passage d'enseignants/enseignants-chercheurs à 80 % semble très peu réaliste. Une attention particulière devra être portée sur les endo-recrutements.

Grâce à la diligence des personnes en charge des RH, les problèmes de retard de rémunération (enseignants associés, vacataires) ont pu être résolus. Il est démontré un esprit maison au sein des personnels et une compétence certaine. Mais tout ceci semble se fragiliser face à l'augmentation importante des activités de l'ensemble des personnels administratifs, notamment au niveau de la fonction RH, malgré la volonté de chacun pour répondre au mieux aux missions liées au développement de l'école.

Le comité recommande à l'EnsaM :

- **de développer des ressources propres par des contrats avec le monde socio-économique, pour dégager des marges de manœuvre.**
- **la mise en place d'une Gpeec (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences) s'appuyant sur des fiches de postes adaptées et une politique de formation.**
- **de définir des choix de priorisation dans les activités à mener ou à développer pour les personnels administratifs, afin d'éviter une surtension collective pouvant être néfaste dans des délais courts.**

b/ Une situation financière assainie

La situation financière de l'établissement est satisfaisante et pourrait être confortée avec l'accroissement de ressources propres. Les sources de financement se développent via les partenariats en progression, avec les collectivités territoriales notamment. Le contrôle comptable et financier est rigoureux, avec la présence d'une cartographie des risques. Le taux d'exécution budgétaire est très bon, tout comme les taux de recouvrement.

Le comité recommande de poursuivre les efforts réalisés dans le domaine financier et également de réécrire rapidement l'ensemble des procédures comptables, financières et budgétaires.

c/ Un système d'information en évolution

Le système d'information (et donc le système informatique support) tend à se développer progressivement et notamment avec l'application Taïga.

Le comité recommande l'actualisation permanente des données afin de fiabiliser le système d'information.

d/ Une politique immobilière à consolider

L'EnsaM a souhaité se doter d'une politique immobilière, dans son contrat d'établissement, afin d'avoir une vision pluriannuelle sur les investissements à réaliser, eu égard aux enjeux immobiliers, avec notamment la construction de nouveaux locaux. Les locaux sont accueillants et favorisent le travail en mode projet dans ce milieu de formation, bien que des espaces de travail soient encore manquants. Les investissements immobiliers sont nécessaires, bien qu'un programme de rénovation soit prévu. Il est constaté une insuffisance de compétences techniques pour la supervision (maîtrise d'ouvrage), de ce chantier d'envergure pour l'école (la construction des locaux additionnels) et pour anticiper également une programmation de tous travaux d'ensemble.

Le comité appelle à une réflexion prospective sur les besoins immobiliers futurs. Si la concrétisation d'une augmentation des effectifs étudiants se réalise, il sera alors nécessaire de trouver des solutions externes pour pouvoir accueillir et former les étudiants dans des conditions favorables. Par ailleurs, le développement des laboratoires de recherche peut engendrer des besoins en surfaces, hors bureaux administratifs, qui ne sont pas actuellement prévus dans le schéma immobilier. Ces locaux recherche pourraient être plutôt dans des lieux spécifiques, bien identifiés comme espace de recherche et donc distincts de la localisation actuelle, proche du bureau de la direction de l'EnsaM. Les enseignants chercheurs doivent pouvoir disposer de locaux dédiés à la recherche.

e/ Une politique de développement et de communication axée vers l'extérieur

L'EnsaM a beaucoup investi depuis quelques années dans sa politique de développement et de communication, permettant d'augmenter notablement la visibilité de l'école auprès des maîtres d'ouvrage et du monde professionnel. Une identité graphique est clairement définie et avec de nombreux supports de communication, et notamment le développement des outils en liens avec les réseaux sociaux.

Le comité observe que les efforts portés en matière de communication ont été dirigés principalement sur l'externe.

Il recommande de redéfinir des espaces d'échanges et de communication en interne à l'EnsaM entre ses personnels, en plus de la communication institutionnelle émanant des structures d'instance officielles. L'EnsaM pourra renforcer sa cohésion interne et sa culture, par une communication fréquente et adaptée. Pour cela, des priorisations devront être trouvées dans la mise en place d'actions de communication dédiées à l'interne et celles destinées à l'externe. La visibilité de la stratégie d'ensemble de l'établissement doit être mieux comprise par les personnels. C'est pourquoi il serait intéressant de réfléchir à un système de communication interne ascendant et descendant simultanément.

f/ Renforcer la sécurité juridique de l'établissement

Comme nous l'avons vu auparavant, l'EnsaM est à la recherche, pour ses fonctions supports, d'une organisation optimale permettant la satisfaction de ses missions. Le développement des activités a favorisé le renforcement de recrutements dans le domaine de la pédagogie ou du numérique. Dans ce contexte, bien que la complexité juridique des textes réglementaires³⁵ et l'accroissement des négociations contractuelles se soient intensifiés, l'absence d'un juriste permettant d'appuyer l'ensemble des services sur ces aspects a accru la charge de travail de certains personnels devant prendre en charge ces activités supplémentaires et ce sans formation adéquate. De même, d'autres fonctions semblent absentes au sein du pilotage à savoir : fonctions qualité, recherche.

Le comité recommande de renforcer la sécurité juridique de l'établissement sur l'interprétation des textes et sur la rédaction contractuelle.

³⁵ Décret n° 2018-109 du 15 février 2018 relatif aux écoles nationales supérieures d'architecture. Décret n°2018-105 du 15 février 2018 portant statut particulier du corps des professeurs et du corps des maîtres de conférences des écoles nationales supérieures d'architecture.

La politique de recherche

Considérée parmi les points de faiblesse de l'EnsaM, à la fois dans le précédent rapport d'évaluation dressé par l'Aéres en 2016 et dans le RAE produit par l'établissement en 2019, la recherche se trouve toujours dans une situation plutôt équivoque. Cette situation découle tout d'abord des relations entre les deux laboratoires rattachés à l'école, mais aussi de l'articulation entre recherche et formation.

Le plus ancien des laboratoires, le Lifam (laboratoire innovation formes architectures milieux) a été établi en 2013 suite à une restructuration des activités antérieures de recherche développées dans l'EnsaM. Le laboratoire est composé de 43 chercheurs, dont 15 enseignants titulaires, 4 non-titulaires, 9 chercheurs hors EnsaM et 15 doctorants. L'élargissement du collectif, qui couvre la totalité des disciplines, est évident, puisque à sa fondation en 2013 le laboratoire comptait 12 enseignants-chercheurs.

Au cours de son évolution, le laboratoire est passé de trois axes thématiques de recherche à deux axes transversaux. Cette refonte répond aux demandes de l'Aéres, à savoir, une présentation plus claire des orientations adoptées de recherche afin de faciliter l'ouverture vers les étudiants. Fort de sa taille et de sa diversité disciplinaire, le Lifam est actif dans le développement des projets. A compter de 2019, le laboratoire s'est inscrit dans deux nouveaux projets financés : le projet de recherche triennal intitulé « OEHM - optimisation énergétique de l'habitat méditerranéen » porté par le CNRS (Centre national de la recherche scientifique) et dont les partenaires académiques sont le LMGC (CNRS-Université de Montpellier) et le C2MA (IMT Mines d'Alès) ; le programme Popsu Métropoles (plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines) en tant que laboratoire référent (4 unités de recherche, une quinzaine de chercheurs).

Le HITLab (« habiter/ innover/ transformer ») est un GRF fondé en 2018 par trois enseignants issus du Lifam. Sa création, accréditée par le bureau de la recherche du ministère de la culture, a matérialisé la volonté des enseignants en TPCAU (Théories et pratiques de la conception architecturale et urbaine), architectes praticiens, d'apporter leur plus-value en matière de recherche en architecture. Le GRF a entendu ainsi s'inscrire dans la politique du ministère, qui soutient explicitement la recherche par l'architecture. Le HITLab est formé de 9 enseignants titulaires (dont deux professeurs) et 13 enseignants associés ou contractuels. Ses membres, représentant tous le champ TPCAU, sont pour la plupart doctorants, montrant ainsi un réel désir de changement concernant le rôle et la place des architectes dans la recherche. Le GRF se distingue ainsi du Lifam qui ne comptait pas d'architectes TPCAU parmi ses membres. Toutefois, pour pouvoir bénéficier d'une certaine transdisciplinarité, le HITLab s'est rapproché de l'université, son choix se portant vers l'UPVD. Les activités du laboratoire reflètent la volonté de mettre en œuvre une recherche par le projet, c'est-à-dire répondant à l'orientation « research by design » qui intéresse le milieu architectural au niveau international. Avant même sa création, un groupe de ses futurs membres était impliqué dans un programme international sur la recherche architecturale. Les thématiques de recherche du HITLab, qui se veulent un véritable levier d'insertion professionnelle, couvrent des problématiques intéressant le plus grand nombre de chercheurs et d'enseignements de l'EnsaM.

Concernant, leurs projets respectifs, en dépit d'une activité notable³⁶, les deux laboratoires disposent néanmoins de moyens financiers assez réduits.

L'EnsaM considère la recherche comme un des axes stratégiques de sa politique³⁷. Au cours de la période de référence, elle s'est dotée d'un service recherche, avec une chargée de mission rattachée au directeur. Par ailleurs, une demande d'un poste d'ingénieur de recherche (IGR) a été faite, pour accompagner le montage des projets de recherche et le développement du HITLab.

S'ils semblent complémentaires dans leurs activités – le HITLab se présentant explicitement ainsi en tant que tel par rapport au Lifam³⁸ –, les deux laboratoires dialoguent peu et ne collaborent pas.

Il est possible que ce manque de dialogue soit à l'origine d'une très faible articulation entre recherche et formation, et cela en dépit d'une visée stratégique dans ce sens de l'établissement. Se proposant de renforcer la fluidité entre pédagogie et recherche, l'EnsaM affirme une volonté d'inclure la recherche dans la formation initiale. Pourtant, il n'y a pas de lien évident entre les axes de recherches des deux laboratoires et les six domaines d'études définis pour la formation. De plus, la seule forme reconnue de croisement entre recherche et formation se réduit à l'encadrement des mémoires, tâche qui incombe pour la plupart aux membres du Lifam, possédant déjà un doctorat. Pour se positionner, le HITLab mobilise des étudiants dans l'organisation de symposiums.

³⁶ RAE, p. 23 à 25.

³⁷ Projet d'établissement et orientations stratégiques, p. 9.

³⁸ RAE, p. 25.

Pour conclure, l'existence des deux laboratoires de recherche dans le cadre de l'EnsaM est un vrai plus, car elle permet de démultiplier les thèmes et les méthodes, ce qui encourage le développement à la fois d'une recherche « traditionnelle » et d'une approche spécifiquement architecturale. En revanche, par manque de gouvernance d'ensemble des actions et politiques de recherche, cette complémentarité n'est pas véritablement mise en œuvre.

Le comité recommande le renforcement d'une concertation (direction recherche/commission recherche) et du dialogue entre les deux laboratoires.

Le comité recommande également que cette concertation soit utilisée en même temps pour une vraie transposition des thèmes de recherche dans les modules d'enseignements.

La réussite des étudiants

1/ La vie étudiante

a/ Une vie étudiante particulièrement riche, qui manque de reconnaissance et de formation

L'EnsaM bénéficie d'un tissu associatif riche de 8 associations aux objectifs divers, animant l'école, en rythmant les journées et l'année universitaire. L'établissement héberge chacune d'entre elles – un total de 430 m² leur sont dédiés – et les subventionne pour un montant total de 16 830 euros sur l'année universitaire 2018-2019. Le sport, la restauration, l'animation des espaces de vie, notamment, sont pris en charge par certaines associations.

Malgré tous les moyens mis en œuvre par l'EnsaM pour que continue cette vie étudiante, il ressort des entretiens, une baisse de l'engagement des étudiants dans les associations. En effet, les étudiants deviennent de plus en plus de simples consommateurs et ne semblent pas voir d'intérêt à s'engager bénévolement pour la vie de leur établissement. L'absence à ce jour d'outils de valorisation et de reconnaissance de l'engagement étudiant autre que des dispenses de la part de certains enseignants paraît être un véritable frein à cet investissement.

Au-delà de la reconnaissance de l'engagement en tant que tel, la reconnaissance des compétences acquises durant celui-ci est essentielle. A ce jour, seule la K'Fet bénéficie de formations récurrentes sur les normes d'hygiène et sanitaires, tandis que les différents responsables associatifs ne sont pas formés et accompagnés dans leurs rôles respectifs. Or, ceci aurait des avantages pour les bénévoles mais aussi pour l'école : en responsabilisant les associations et en les autonomisant, celles-ci deviendront à terme plus dynamiques.

Le comité recommande, de mettre en œuvre une politique de valorisation et reconnaissance de l'engagement des étudiants investis dans les associations de l'école, ainsi que de responsabilisation de ceux-ci.

b/ Le bureau de la vie étudiante, un atout particulier pour la réussite de la vie étudiante, qui gagnerait à renforcer son lien avec les associations

Afin d'aider à organiser la vie étudiante, l'EnsaM a mis en place un bureau de la vie étudiante qui tient un rôle clé dans la réussite de celle-ci. Outre la relation que tient ce service avec les associations de l'établissement, il mène un véritable travail auprès des étudiants afin de favoriser leurs conditions d'études. Parmi les travaux menés par le bureau de la vie étudiante (BVE), celui sur la santé des étudiants est à relever : alors que la psychologue embauchée par l'école dépasse chaque année un peu plus ses plafonds de consultation, l'établissement a fait de cette thématique une véritable priorité, augmentant notamment le nombre d'actes réalisables par cette psychologue. Le BVE mène notamment un travail de sensibilisation auprès des étudiants, particulièrement sur les thématiques de la consommation d'alcool et de produits illicites. Ce travail, réalisé en partenariat avec la MEP (sécurité sociale étudiante) ne semble cependant pas porter ses fruits, cette dernière étant particulièrement hors sol. La censure d'un épisode de la web-radio étudiante de l'école, traitant de marques de bières en est une bonne illustration. Un travail sur la consommation de tabac a des résultats plus positifs puisque le nombre de fumeurs semble baisser.

Par ailleurs, il apparaît que la prévention par les pairs est particulièrement efficace.

Le comité recommande de faire des associations de l'école des moteurs de cette sensibilisation en les formant et en les responsabilisant, afin d'améliorer les résultats de ce canal de sensibilisation des étudiants.

Le comité recommande que soit mis en œuvre un procédé d'application de la charte de déontologie et d'éthique qui a été rédigée et votée par l'école ainsi que des indicateurs de suivi.

2/ La participation des étudiants à la gouvernance

a/ Des représentants étudiants de bonne volonté, mais qui manquent de temps et de compétences

Les étudiants élus dans les instances de l'EnsaM semblent réussir à se saisir de leur rôle et à travailler en collégialité. Cependant, ils n'ont pas tous les outils, ni le temps nécessaire à la réalisation de leur mission. Le manque d'investissement des représentants étudiants dans l'élaboration du RAE en est une illustration.

De même qu'il est essentiel de développer une politique de formation et de reconnaissance de l'engagement des responsables associatifs (voir ci-dessus, la recommandation portant sur la vie étudiante), le comité recommande la reconnaissance de l'engagement des étudiants élus.

b/ Une réforme statutaire se mettant difficilement en place et brouillant l'organisation des représentants étudiants

La réforme statutaire des Ensa a mené à la création de la CFVE, qui est une commission du Conseil pédagogique et scientifique (CPS). Si cette CFVE est en charge des problématiques de vie étudiante, l'EnsaM et ses étudiants ont fait le choix de conserver une commission vie étudiante (CVE), comme instance de dialogue entre représentants étudiants. Initialement dédiée à la résolution des problèmes courants rencontrés par les étudiants et rassemblant régulièrement élus, représentants des associations et délégués de promotion, cette instance non statutaire ne se réunit plus qu'environ une fois par semestre. Les associations, quant à elles, se retrouvent mensuellement au sein de l'*inter-asso* afin d'échanger autour des questions relatives à la vie étudiante et au bien-être des étudiants. Chacun travaille donc désormais de son côté, les élus dans leurs instances respectives et les associations en faisant directement appel à la direction de l'établissement en cas de besoin ou de problématique de gestion courante.

Du fait de l'existence de la CVE, la CFVE a tendance à délaisser les questions de vie étudiante.

Le comité recommande de renforcer la compétence de vie étudiante de la CFVE. Il recommande également d'inclure les représentants étudiants dans les instances de l'école et les délégués de promotion dans l'actuelle inter association afin d'avoir une coordination fluidifiée et horizontale de la vie étudiante.

c/ L'organisation des études, un sujet qui n'intéresse que peu les étudiants dans leur globalité.

Il apparaît que les étudiants de l'école ne se sentent que peu concernés par l'évolution de leur formation, ce qui renforce le sentiment qu'ils deviennent de plus en plus de simples consommateurs. Malgré les dernières avancées menées en termes d'évaluation des enseignements (une heure libérée dans le cadre des studios), il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour rendre les étudiants véritablement acteurs de leur formation et leur permettre d'avoir un véritable regard critique sur celle-ci.

Le comité recommande de mettre en place un système d'information et de discussion entre étudiants concernant les actualités des instances de l'établissement au travers des temps forts de l'association de la K'fet, afin de toucher le plus d'étudiants possible.

La valorisation et la culture scientifique

1/ Une valorisation à mettre en place

La valorisation des résultats de la recherche porte sur toutes les activités qui vont trouver un développement au sein du monde socio-économique et dans la société en général. Cela comprend ainsi l'ensemble des activités contractuelles, expertises, création de start-ups, mais également l'organisation de séminaires scientifiques et manifestations culturelles.

Un rapprochement vers l'Ensa de Toulouse pourrait être un premier pas vers une mutualisation de moyens et de compétences et de structuration en ce domaine. Par ailleurs, la formalisation d'un modèle de calcul de coûts de contrats sera absolument nécessaire.

Le comité recommande à l'EnsaM d'afficher une volonté de développer une stratégie de valorisation pour ses deux laboratoires et avec l'identification nette d'un service dédié à cela.

2/ La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

La diffusion des publications s'effectue très largement par la structure éditoriale de l'EnsaM à savoir les éditions de l'Espérou. Intégrée dans le pôle développement et communication, cette structure valorise les travaux des étudiants et des enseignants de l'école sur des thématiques très variées dont le contenu est difficile à percevoir dans le RAE. Le comité scientifique de l'Espérou ne se réunit que très rarement et la structure dispose actuellement de moyens en effectifs qui se sont réduits (non renouvellement de poste) et par un budget où il est constaté un déséquilibre du fait de l'absence de rentrées financières suffisantes.

La diffusion de la culture scientifique et technique est présente au sein de l'EnsaM par la participation à la fête de la science (ouverture de la Fabrique au grand public et animation d'un atelier au village des sciences) et également par l'ouverture de certains colloques au public. Elle pourrait être renforcée au travers de projets d'étudiants.

Le comité recommande à l'EnsaM de réaliser une réflexion sur la structure éditoriale de l'Espérou, au vu des moyens nécessaires pour la faire fonctionner et compte tenu de son rayonnement actuel qui reste limité. Un rapprochement avec d'autres structures éditoriales dans les écoles d'architecture serait peut-être à envisager, si des moyens supplémentaires ne peuvent être investis.

Les politiques européenne et internationale en recherche et en formation

L'EnsaM développe une politique très active dans le domaine des relations internationales, l'école ambitionnant de « devenir une référence de premier plan en France et à l'international, en développant la pédagogie du projet d'architecture »³⁹. Dans ce cadre, elle a recherché une accréditation UIA/UNESCO, obtenue en 2014 et renouvelée en 2019. En plus des 44 conventions en Europe, l'établissement encourage vivement un développement des relations à l'extérieur du continent, en s'orientant vers le monde méditerranéen (Maroc, Liban, Tunisie), l'Amérique latine (Brésil) et l'Asie centrale (Inde). Par exemple, dans le cadre de ces accords, l'Université Internationale de Rabat (Maroc) invite chaque année deux enseignants à participer à une semaine intensive de formation.

La politique des relations internationales est articulée sur 4 axes :

³⁹ Projet d'établissement et orientations stratégiques, p.8.

1. L'Europe et les pays du pourtour méditerranéen

L'Europe reste le terrain le plus foisonnant et avec une plus grande facilité de collaboration, en raison de l'uniformisation de l'enseignement via le processus de Bologne ;

2. L'Océan Indien et les pays dans la proximité de l'île de la Réunion

Profitant des liens historiques avec la Réunion et des rapports de l'antenne locale avec des pays de la région, l'EnsaM s'intègre à son tour dans ce réseau, visant à le développer. Ainsi, l'école réalise depuis peu des projets avec Singapour ;

3. L'architecture tropicale

Cette spécialisation, en relation également avec le positionnement professionnel de l'antenne de la Réunion, regroupe des pays de l'Asie francophone, mais aussi le Japon, la Corée du Sud, l'Australie, les États-Unis. Cet axe Pacifique semble concentrer le plus d'actions internationales menées par l'école ;

4. Les métropoles du Sud

L'EnsaM participe à la création d'un réseau des métropoles du Grand Sud, qui inclut aussi l'Amérique du Sud.

En matière de recherche, l'EnsaM est engagée dans plusieurs projets internationaux, notamment dans le cadre du programme *Knowledge of Alliance for Advanced Urbanism*, mené de 2015 à 2018. L'école est engagée actuellement dans le projet *Sencity*, qui réunit trois établissements d'enseignement supérieur, l'EnsaM, l'Institute for Advanced Architecture of Catalonia - IAAC de Barcelone, l'Université de Gènes - UNIGE, cinq entreprises, *inATLAS*, *Mcrit*, *Technilum*, *Darts*, *Santa and Cole*, *Useful Simple Project*, deux structures culturelles Champs Libre et Actar, sur quatre pays (France, Italie, Espagne et Angleterre), pendant trois ans. Ce projet doit favoriser les échanges entre les unités de recherche et les industries dédiées au développement, en vue de faire notamment émerger de nouveaux systèmes de communication et d'information spécialisés dans l'aménagement urbain.

Une analyse plus attentive de cette politique internationale ambitieuse laisse percevoir un manque de stratégie bien définie, et cela en dépit des axes de développement cités plus haut. Les conventions et les projets semblent être le fruit d'opportunités, beaucoup plus que la poursuite d'une réelle stratégie.

Pour conclure, l'EnsaM fait preuve d'une volonté réelle d'ouverture à l'international ainsi que d'un dynamisme appréciable. Si sa politique de relations internationales est bien cohérente et judicieusement construite sur le papier, elle l'est moins efficace sur le terrain. Ceci peut résulter, entre autres, du foisonnement de conventions en cours qui ne semble pas faire l'objet d'une stratégie très claire.

Le comité recommande de prioriser les relations les plus porteuses, notamment celles qui correspondent aux axes souhaités de développement pour atteindre cette efficacité qui lui manque.

Le comité recommande le renforcement de l'enseignement technique en langues étrangères, afin de pouvoir accueillir un nombre plus important d'étudiants en mobilité entrante.

PARTIE B : LA FORMATION

Le positionnement institutionnel de l'offre de formation

L'analyse du positionnement de la formation

La formation en architecture est harmonisée au niveau national. Elle est constituée d'un 1^{er} cycle de niveau licence qui conduit au diplôme d'études en architecture (DEEA) et d'un 2^{ème} cycle de niveau master qui mène au diplôme d'État d'architecte (DEA). Après le 2^{ème} cycle, sont proposés l'HMONP (habilitation à la maîtrise d'œuvre en nom propre) et le doctorat.

La coloration affichée par l'EnsaM est celle d'une « école très professionnalisante », selon les termes de la direction lors des échanges avec le comité. Cette orientation est incarnée dans un ensemble de dispositions comme la dynamique de formation aux outils numériques pour le bâtiment (BIM), des options de DEA dédiées (projet entrepreneurial contributif, maîtrise d'œuvre opérationnelle, outils du numérique), une unité

d'enseignement du semestre 10 intitulée « insertion professionnelle », la formalisation de l'année de césure dans ses conditions de déroulement. En outre, une formation continue permet d'obtenir le diplôme d'Etat d'architecte, le déploiement de 5 formations de spécialité et de nombreuses actions en direction des partenaires de l'architecture et de la construction.

La formation continue de l'EnsaM est une formation en alternance complète sur les deux diplômes à raison d'une semaine par mois et qui comprend des temps de croisement avec les formations initiales. Les croisements entre les deux cursus sont présentés comme bénéfiques pour les deux publics dans une approche opérationnelle de leur discipline sur les sujets d'études. Ce montage assez complexe suppose une organisation pédagogique très précise rendue possible par la concentration des enseignements communs à l'inter-semestre d'hiver.

L'EnsaM développe des partenariats avec les collectivités locales⁴⁰ qui sont soutenus par le conseil régional de l'ordre des architectes. **Le comité recommande de les amplifier par une plus étroite collaboration avec les Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE).**

La gouvernance et le pilotage de l'offre de formation

1/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de l'offre de formation

L'EnsaM a, depuis plusieurs années, consenti d'importants efforts quant à la réflexion sur la gouvernance. La mise en place de la récente réforme des Ensa notamment, a permis la mise en place de nouvelles instances (CPS, CFVE, CR) qui offrent autant d'occasions de débats sur l'élaboration et la conduite de l'offre de formation.

Pour autant, la procédure de désignation des membres de ces instances – par vote, conformément aux textes – et la composition de celles-ci ont posé un certain nombre de questions. Les doubles candidatures entre CR et CFVE, par exemple, ont amené les candidats élus à choisir la première au détriment de la seconde. De ce fait, les enseignants titulaires sont largement sous-représentés dans la CFVE, ce qui fragilise celle-ci en termes de légitimité des décisions prises. L'objectif affiché de recruter douze enseignants titulaires dans les deux ans qui viennent laisse espérer une amélioration de cette situation.

L'ensemble des membres des instances, titulaires comme non titulaires, sont particulièrement investis dans leur mission, notamment en ce qui concerne la conduite de l'offre. La CFVE a entrepris une vaste campagne de revue interne (rencontres avec l'ensemble des enseignants et des responsables de champs, mise en place de groupes de travail thématiques ouverts à des non-membres de ces instances). Il faut enfin noter la qualité du relais pris par la direction de l'école, et en particulier la direction des études, à la suite des décisions prises par la CFVE.

Pour ce qui concerne l'élaboration de l'offre, le CPS est d'ailleurs engagé dans une réflexion de clarification du 2^{ème} cycle, notamment en visant une réduction du nombre de DE, en offrant davantage de transversalité et une meilleure articulation entre domaines d'études (DE) et thématiques de mémoire.

2/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle de l'offre de formation

Les présentations du programme pédagogique sont claires, explicites et structurées. De même, les règles de fonctionnement pédagogique sont claires.

L'EnsaM développe :

- des pratiques pédagogiques innovantes sur les apprentissages des outils numériques, construites en relation avec les acquisitions des enseignements de projet ;
- des rythmes d'enseignements diversifiés qui induisent une coordination pédagogique partagée et précise lisible sur la planification des semestres.

L'école poursuit et développe une formule d'espace de travail (coursives et espaces limitrophes) partagé entre étudiants des différentes années, disponible en permanence. Ces espaces sont des lieux d'autoformation et de solidarité entre promotions très appréciés par les étudiants.

⁴¹ Le RAE (p. 51) mentionne notamment la ville de Perpignan, la ville du Grau du Roi, la Communauté de communes du Grand Pic Saint-Loup, le Parc National des Cévennes...

Les modalités de pilotage de la formation ne sont pas explicitées en dehors d'un fonctionnement normal des instances CPS et CFVE, cette dernière comprenant 6 étudiants pour 12 enseignants. La CFVE a été élargie à des enseignants présentant des compétences complémentaires au groupe d'enseignants élus et aux suppléants étudiants. Il semble manquer des niveaux de coordination comme semble en témoigner les fiches de progression par discipline, fournies au comité Hcéres, qui pour certaines, dont TPCAU, sont manifestement en cours de construction.

La procédure d'évaluation des enseignements par les étudiants atteint des taux de retours jusqu'à 85 % en 1^{er} et 2^{ème} cycles, ce qui génère une matière très significative dont l'exploitation par la commission d'évaluation des enseignements n'a pas été présentée au comité. Cette procédure ne semble pas appliquée aux autres formations. Le document fourni au comité est sommaire, il détaille les retours des étudiants mais la prise en compte par la commission n'était pas fournie.

Le comité recommande de tenir un journal des prises en compte des avis étudiants dans les enseignements.

La recherche et la formation

1/ La politique de formation initiale et continue

L'EnsaM développe une formation continue diplômante qui s'apparente à une formation par alternance permettant à une personne en activité professionnelle d'accéder aux diplômes DEEA et DEA. Potentiellement accessible au personnel des agences d'architecture, cette formation établit des temps communs entre les élèves des deux types de formations. Ces moments sont présentés comme bénéfiques aux deux publics et aux relations avec les interlocuteurs externes. Le programme et les protocoles de cette formation sont décrits avec la même précision que la formation initiale, traduisant un fort parallélisme entre celles-ci. Par contre, bien que la formation continue des architectes soit obligatoire, il n'est pas fait mention de formations non diplômantes agréées par l'ordre.

2/ Le lien entre recherche et formation

L'EnsaM semble confronté à un important paradoxe. D'un côté, elle présente deux structures de recherche, le Lifam, laboratoire historique de l'école, et le HITLab, structure récemment créée et davantage orientée sur l'approche de la recherche par le projet. En même temps, si la question de la recherche est bien abordée dans la formation initiale, il semble que le lien entre recherche et formation, qu'elle soit initiale ou post-master, reste de l'ordre de l'impensé, notamment en ce qui concerne les contenus (thématiques, méthodologiques) abordés aussi bien du côté des structures de recherche que du côté de la formation.

Cette situation semble héritée de l'histoire de l'établissement. Elle semble également renforcée du fait du rattachement de la politique de recherche directement à la direction de l'établissement, sans lien organique avec la direction de la pédagogie.

Pour autant, il apparaît que cette situation doit pouvoir être aisément améliorée en raison de l'implication croissante du corps enseignant dans une démarche de recherche, y compris du côté des enseignants du projet. Du reste, la réforme des Ensa a été pour l'EnsaM l'occasion de se remettre en question, notamment en ce qui concerne la mise en place des nouvelles instances, de leur composition et de leurs prérogatives respectives. Ainsi, l'articulation entre la CFVE et la CR au sein du CPS semble bien fonctionner, et devrait pouvoir être le lieu d'une meilleure définition du lien entre formation et recherche.

Du reste, on constate notamment un véritable souci de la part de l'EnsaM d'accompagner les étudiants en cycle de niveau master qui souhaitent s'orienter vers la recherche en demandant une mention « recherche » au diplôme. Cet accompagnement se traduit aussi bien par la mise en place d'un calendrier adapté que par une procédure spécifique pour l'étudiant qui, outre la mention « recherche », se voit gratifier d'ECTS pour les tâches spécifiques demandées pour obtenir cette mention. En revanche, il n'apparaît pas de volonté claire d'aligner ni même de faire converger les axes thématiques des enseignements de 2^{ème} cycle, et en particulier des séminaires de mémoire ou des séminaires de domaines d'études (DE), avec les axes des deux équipes de recherche, comme cela a pu l'être par le passé dans l'école, où les thématiques de DE correspondaient aux axes de recherche du Lifam.

Dans l'autre sens, on peut également s'étonner de cette même dichotomie entre les axes de recherche des deux équipes et les contenus des enseignements de la formation initiale, en particulier au sein du 2^{ème} cycle.

De ce point de vue, on ne peut qu'encourager l'EnsaM à définir des axes stratégiques d'établissement, qui marqueraient la spécificité de l'école, et qui intéresseraient aussi bien les équipes de recherche que les équipes pédagogiques, ... surtout quand les personnes sont les mêmes.

Plus généralement, on perçoit bien que la création du HITLab répond à un besoin fort d'une partie du corps enseignant, notamment dans le champ TPCAU, de mieux articuler recherche et projet. Cette approche, à la fois répandue mais récente dans les Ensa, devrait encourager l'école à ré-envisager l'organisation du 2^{ème} cycle et à clarifier notamment la raison de la coexistence des deux séminaires – celui du DE et celui d'encadrement de mémoires du DEA – de sorte que ces mémoires s'inscrivent dans un DE, comme cela est prévu dans les textes, et puissent être mieux articulés au projet, et notamment au projet de fin d'études (PFE), aussi bien sur des aspects thématiques que sur des approches plus méthodologiques.

Ces observations valent tout autant pour les formations hors cycles de niveaux licence et master. En effet, l'EnsaM a mis en place des formations post-master ambitieuses, avec des partenaires institutionnels ou établissements d'enseignement supérieur.

Le comité recommande à l'EnsaM de s'attacher à articuler ces formations avec le réservoir de savoirs et de réflexion théorique que constituent les équipes de recherche de l'école.

La réussite des étudiants

Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

a/ Une sélection à l'entrée défavorable pour les filières littéraires

Le RAE laisse entrevoir une spécification des profils des étudiants entrant à l'école, avec un nombre de profils littéraires en constante diminution (moins de 1 % pour la rentrée 2018-2019). De même, l'écart entre le nombre de femmes et d'hommes acceptés se creuse particulièrement. Entre 2016-17 et 2018-2019, la proportion de filles parmi les admis en première année passe de 55 à 64 %⁴¹.

Le comité recommande de réviser les critères de sélection des candidats et de communiquer avec les établissements d'enseignement secondaire du territoire afin de s'assurer de l'absence de préjugés sur les études d'architecture pour pallier la diminution de la diversité dans les profils sélectionnés.

b/ Une offre particulièrement complète d'outils à disposition des étudiants pour leur permettre de réussir.

L'EnsaM présente une gamme d'outils pédagogiques particulièrement complète à ses étudiants, parmi lesquels nous pouvons compter l'atelier de fabrication numérique, l'atelier maquettes, la reprographie mais aussi des outils dématérialisés comme un guide destiné à aider les étudiants dans le choix de leur matériel informatique ou encore l'utilisation généralisée de logiciels peu coûteux plutôt que piratés. Si cet outillage est un atout majeur de l'école, il engendre cependant, par des frais afférents, des coûts supplémentaires aux étudiants qui, bien que souvent minimes, sont non réglementaires⁴².

Le comité recommande de supprimer tous les frais à caractère pédagogique et obligatoire venant s'ajouter aux frais d'inscription lors de celle-ci, ou plus tard dans l'année comme les frais liés aux voyages pédagogiques⁴³. Il recommande aussi de veiller à abaisser autant que possible le coût lié aux enseignements, notamment pour ce qui est des matériaux et des impressions.

c/ Des facteurs favorisant la réussite pouvant être renforcés

Hormis l'offre d'outils à disposition des étudiants permettant leur réussite, l'école présente aussi un certain nombre de facteurs particulièrement bénéfiques à la réussite des étudiants. Parmi eux, nous pouvons compter les systèmes de parrainage qui créent du lien entre les promotions, l'ouverture des coursives et des studios libres

⁴¹ RAE, p. 33.

⁴² Jurisprudence en vigueur : Arrêt n°144310 du Conseil d'Etat en date du 7 juillet 1993 et Arrêt n°807210 84086 84087 du Conseil d'Etat en date du 10 Décembre 1993.

⁴³ La jurisprudence en ce domaine est la même.

24 heures sur 24 permettant aux étudiants de différentes années de travailler en collaboration et en transversalité, ainsi qu'un système de monitorat permettant de garder certains services ouverts plus longtemps et plus souvent. Il apparaît cependant que le monitorat s'étendait il y a quelques années aussi aux studios de projet, créant un lien plus fort entre les promotions et permettant à ceux qui le désiraient, de s'exercer à l'enseignement et à la pédagogie.

Le comité recommande d'étendre le monitorat à nouveau aux studios de projet.

d/ Une politique d'accueil exemplaire, mais pouvant toujours être améliorée

L'EnsaM présente une politique d'accueil particulièrement remarquable. Pour les étudiants à handicap (à mobilité réduite ou malentendants), il y a une accessibilité totale des locaux et la mise en place des solutions nécessaires pour leur permettre de suivre un cursus normal. Pour les étudiants Erasmus entrants, cela se traduit par un grand accompagnement, des cours de français, une semaine d'intégration dédiée ou encore des événements entre étrangers. Cependant, il semble que le dispositif puisse être amélioré, notamment en permettant aux étudiants en mobilité entrante de réaliser un stage, rapport d'étude (en DEEA) ou mémoire (en DEA), ou encore en menant une réflexion sur des modalités d'évaluation particulières pour les étudiants ayant un niveau de français insuffisant pour être évalués de la même manière qu'un étudiant francophone.

e/ Une année de césure trop rigide pour être réellement bénéfique

La politique mise en place par l'établissement concernant la césure est particulièrement claire : elle ne peut être réalisée qu'entre le 1^{er} et le 2^{ème} cycle, sur une année complète, et après programmation d'un projet particulièrement construit, accompagné d'un budget prévisionnel. Si les précautions prises par l'EnsaM ne peuvent être que bénéfiques pour la bonne réalisation de cette césure, les entretiens nous ont montré que la rigidité liée à sa durée et son emplacement dans le cursus sont très fortes, ne permettant pas à une partie des étudiants de réaliser leur projet professionnel personnel comme ils l'entendent. La réglementation⁴⁴ est plus souple que le cadre imposé par l'établissement,

Le comité recommande d'assouplir les conditions de durée et d'emplacement de la césure dans le cursus, tout en conservant son niveau de préparation.

f/ Une école se voulant professionnalisante mais un cursus tubulaire

Si l'EnsaM se revendique comme étant professionnalisante, elle limite les étudiants dans un tronc commun sur les premières années, ne laissant que peu de place à un projet professionnel personnel de l'étudiant. Alors que partir en césure nécessite un projet particulièrement abouti, il pourrait en être autant d'une insertion professionnelle, incluant ainsi la césure dans un projet plus global.

Le comité recommande à l'établissement d'accompagner chaque étudiant dans la réalisation de son projet professionnel personnel afin de rendre l'école véritablement professionnalisante, et d'y articuler des maquettes pédagogiques plus diversifiées, correspondant aux besoins des professions de l'architecture.

Ceci permettrait aux étudiants le souhaitant de s'insérer professionnellement dès l'obtention de leur DEEA ou de se spécialiser dans d'autres domaines (aménagement, gestion travaux...). Il revient à l'établissement de prendre attache auprès des organisations professionnelles locales afin de définir les besoins avec ces dernières.

Les politiques européenne et internationale

Le développement international est présenté comme l'un des « axes majeurs » de l'EnsaM, et il faut reconnaître à la fois un véritable foisonnement de l'offre aussi bien en termes de partenariats institutionnels que de mobilités étudiante et enseignante, en Europe dans le cadre des programmes Erasmus, et hors d'Europe, avec des conventions bilatérales. On peut noter par exemple le développement de liens avec des universités éloignées comme Singapour ou Perth.

Au-delà de ce foisonnement et de ces ambitions tout à fait remarquables, les politiques européennes et internationales semblent cependant davantage liées à des logiques d'enchaînements et de réseaux, ou même d'opportunités personnelles, davantage que sur une politique concertée et surtout pilotée au niveau des instances de l'école. De ce point de vue, l'absence d'énonciation d'axes stratégiques de l'école se retrouve incidemment dans les politiques européennes et internationales.

⁴⁴ Section 4 du Chapitre I^{er} du Titre I^{er} du Livre VI du Code de l'éducation.

Le comité recommande l'affirmation d'objectifs plus clairs en matière de développement international, ce qui permettrait de renforcer la dynamique déjà en place.

Il faut noter un taux de mobilité sortante étudiante tout à fait remarquable, puisqu'un étudiant sur deux en moyenne aura été en mobilité au cours de sa formation à l'EnsaM, et même si le nombre de départs effectifs (60 étudiants partants) est inférieur au nombre de places disponibles (une centaine de places). A terme, l'objectif de 100% d'étudiants en mobilité au moins une fois au cours de leur scolarité paraît tenable.

Cette mobilité concerne notamment les étudiants de 3^{ème} année du 1^{er} cycle et de 1^{ère} année du 2^{ème} cycle, et elle est systématiquement assortie de l'exigence d'un rapport de la part de tout étudiant en mobilité. Tous les candidats sont auditionnés par la commission internationale – commission non statutaire, mais ouverte à des représentants étudiants, ce qui est à souligner. Pour les étudiants de 1^{ère} année de 2^{ème} cycle en mobilité, un dispositif d'encadrement de mémoire à distance a été mis en place, de façon à rendre possible la restitution du mémoire en 2^{ème} année de DEA comme prévu par les textes. Les étudiants de l'EnsaM profitent également des nombreux voyages d'études, ainsi que de la mise en place de studios travaillant sur des sites à l'étranger. Ces actions s'adossent sur une politique et un budget de voyages particulièrement ambitieux.

Les étudiants étrangers en mobilité entrante sont en plus petit nombre (environ 45) que les étudiants en mobilité sortante. Ils sont accueillis avec des procédures spécifiques, aussi bien en ce qui concerne la formation – cours de français intensif obligatoire – que l'accueil proprement dit – système de parrainage. Dans ce contexte, il semblerait que la raison de cette présence restreinte viendrait du nombre réduit des cours techniques en langues étrangères, notamment en anglais.

La mobilité enseignante semble moins active et davantage soumise à la fois aux opportunités et aux circonstances, et à la fois à la disponibilité des enseignants eux-mêmes, ce qui explique qu'elle concerne principalement les enseignants jeunes ou associés.

De ce point de vue, on voit qu'une meilleure mobilisation institutionnelle permettrait de développer ce qui fonctionne déjà au coup par coup, qu'il s'agisse d'échanges d'enseignants avec des établissements partenaires ou de la mise en place d'un *Visiting Professor* une fois l'an.

Le comité recommande que le souhait affiché de mettre en place des enseignements en langue étrangère, et en particulier en anglais, soit relayé au niveau des instances, en mettant notamment en place une politique de recrutement de titulaires maîtrisant parfaitement une langue étrangère.

DEEA

1/ Objectifs de la formation et modalités pédagogiques

a/ Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont explicites.

Les objectifs de la formation en cycle de niveau licence s'orientent autour de cinq axes clairement explicités :

- Acquisition de compétences dans le domaine de la conception architecturale ;
- Acquisition de compétences en sciences et techniques de l'environnement ;
- Acquisition de connaissances en théorie, histoire de l'art, de l'architecture et de la société ;
- Acquisition de compétences en art et en représentation ;
- Développement du sens critique.

Cette articulation connaissances/compétences, ou savoirs/savoirs faire est particulièrement claire et permet la mise en place des différentes formes d'enseignement du cycle : cours théoriques, travaux dirigés, studios de projet, stages.

b/ Les débouchés en matière de métiers et de poursuite d'études sont explicites.

Comme c'est le cas dans la plupart des Ensa, le cycle de DEEA est davantage considéré comme un premier cycle d'une formation en cinq ans que comme une formation diplômante en tant que telle. De ce point de vue, le DEEA semble strictement se limiter à constituer une porte d'entrée en 2^{ème} cycle.

Dès lors, **le comité recommande à l'EnsaM de mener une réflexion permettant une sortie professionnalisante en fin de cycle, ce qui permettrait aux étudiants les plus faibles de valoriser une formation en trois ans plutôt que d'échouer en 2^{ème} cycle.** Il faut néanmoins noter que la formation est ouverte aux étudiants salariés dans le cadre de la formation professionnelle, avec une charge de travail aménagée (80 ECTS au lieu de 160 dans le cadre de la formation initiale).

c/ L'évaluation des connaissances est pratiquée selon des modalités précisément établies et connues des étudiants

L'évaluation des connaissances est relativement conventionnelle pour une Ensa, chaque mode d'enseignement (cours magistral - CM, travaux dirigés - TD, studio) disposant de modalités spécifiques précisées dans la fiche Taiga correspondante.

d/ Le suivi de l'acquisition de compétences est une préoccupation de la formation

L'organisation du 1^{er} cycle a été construite autour de la notion d'acquisition de compétences et de connaissances (voir plus haut), qui apparaît bien, être la préoccupation centrale de la formation.

2/ Organisation pédagogique de la formation

a/ La structure de la formation est adaptée aux différents parcours étudiants

La structure de la formation est adaptée à deux parcours distincts : la formation initiale et la formation professionnelle.

Hormis la question spécifique des primo-entrants (2/3 des candidats admis en 1^{ère} année viennent du bac scientifique, et moins de 1 % du bac littéraire), dont les responsables de l'EnsaM semblent conscients, la structure de formation semble tout à fait adaptée aux différents parcours des étudiants.

b/ Les projets et stages forment une modalité pédagogique essentielle qui est spécifiquement accompagnée

Les projets et stages forment une modalité pédagogique essentielle qui est spécifiquement accompagnée, comme cela est le cas dans toutes les Ensa.

c/ La formation permet à l'étudiant d'acquérir des compétences additionnelles utiles à son insertion professionnelle ou sa poursuite d'études

La diversité des champs disciplinaires abordés, ainsi que celles des différentes modalités de formation, permettent d'envisager un ensemble de compétences particulièrement variées. Des modes spécifiques, comme les intensifs, les workshops ou les enseignements hors les murs permettent à l'étudiant d'acquérir des compétences additionnelles utiles à son insertion professionnelle ou à sa poursuite d'études.

d/ La formation accorde une place spécifique au numérique dans l'enseignement et à d'autres innovations pédagogiques.

L'EnsaM a mis l'accent depuis plusieurs années sur l'utilisation des outils numériques. Elle propose notamment un atelier numérique (laboratoire informatique et imprimerie) disposant de 40 postes informatiques, lequel vient d'être complété par un atelier de fabrication numérique (La Fabrique) offrant de nombreux outils numériques destinés à la fabrication sur une superficie de plus de 200 m². Par ailleurs, l'atelier maquettes offre 300 m² d'outillages très diversifiés. Ces deux ateliers sont sous la responsabilité d'architectes diplômés qui jouent un rôle véritablement pédagogique dans l'école. Ces deux responsables sont assistés de moniteurs qui encadrent les étudiants utilisateurs.

e/ La formation pratique la validation d'acquis totale ou partielle.

La formation pratique la validation partielle des acquis, notamment pour les étudiants rentrant en équivalence depuis une autre filière de formation. Les étudiants issus de l'École des Mines d'Alès sont directement admis en cycle de niveau master.

3/ Suivi de la qualité de l'insertion professionnelle et du devenir des étudiants diplômés

La formation n'a pas été conçue pour déboucher directement sur le monde professionnel, et les étudiants dans leur totalité (ou quasi-totalité ?) sont orientés vers le 2^{ème} cycle, et en particulier en école d'architecture (DEA).

Le comité recommande à l'EnsaM de disposer des statistiques donnant la part des étudiants qui ne poursuivent pas leur carrière dans le domaine de l'architecture, et leur destination dans d'autres filières.

DEA

1/ Objectifs de la formation et modalités pédagogiques

a/ Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont explicites

Partant des objectifs généraux assignés par les textes régissant les études en architecture, l'EnsaM se donne 4 objectifs d'organisation pédagogiques :

- 1- Acquisition de compétences en matière de conception architecturale et urbaine ;
- 2- Approfondir la culture architecturale, urbaine et technique ;
- 3- Acquisition de compétences en matière de recherche architecturale et de pensée critique ;
- 4- Développement d'un sens critique.

b/ Les débouchés en matière de métiers et de poursuite d'études sont explicites

Le débouché structurant les études en architecture est l'exercice de la maîtrise d'œuvre. La capacité à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre peut être obtenue après la validation de l'HMONP faisant suite au DEA. L'EnsaM est engagée dans une orientation professionnalisante mais elle propose plusieurs offres de spécialités ou d'approfondissement : BIM, management des projets urbains durables, architecture et patrimoine contemporain, environnements de vie, architecture et santé, architecture et scénographie. La poursuite des études en doctorat est aussi présentée dans une dimension de spécialisation pour l'exercice de la maîtrise d'œuvre.

c/ L'évaluation des connaissances est pratiquée selon des modalités précisément établies et connues des étudiants

Les modalités d'évaluation sont précisément établies dans les documents fournis au comité Hcéres. Au vu des appréciations portées par les étudiants sur certains enseignements, leur application semble sujette à variations de mise en œuvre.

d/ Le suivi de l'acquisition de compétences est une préoccupation de la formation

Le comité observe que la progression des acquisitions au cours du cycle est clairement présentée et assure de la capitalisation des compétences.

2/ Organisation pédagogique de la formation

a/ La structure de la formation est adaptée aux différents parcours étudiants

La formation en architecture est concentrée sur une profession, mais l'EnsaM propose l'alternative de la recherche et a formalisé la période de césure qui résulte souvent d'une fragilité dans le parcours d'étudiants. Cette formalisation est très positive pour permettre, à ceux qui en ressentent l'intérêt, de s'immerger dans un exercice préprofessionnel qui peut aider à construire le parcours de 2^{ème} cycle et l'insertion dans la vie professionnelle.

b/ Les projets et stages forment une modalité pédagogique essentielle qui est spécifiquement accompagnée.

De nombreuses modalités d'adaptation au projet personnel de l'étudiant sont proposées à travers les stages et certains enseignements comme le projet entrepreneurial contributif. Les recherches de stages sont accompagnées par l'établissement et les stages sont encadrés et évalués suivant une procédure décrite dans les pièces fournies.

c/ La formation permet à l'étudiant d'acquérir des compétences additionnelles utiles à son insertion professionnelle ou sa poursuite d'études.

Une unité d'enseignement présente sur trois semestres est intitulée « maîtrise d'œuvre opérationnelle » et une seconde présente sur les semestres 9 et 10 est intitulée « insertion professionnelle ». Le mémoire est présenté comme une initiation à la recherche. La préparation aux activités post-DEA est présente dans le programme pédagogique.

d/ La formation accorde une place spécifique au numérique dans l'enseignement et à d'autres innovations pédagogiques.

L'acquisition des outils numériques pour l'architecture suit une progression très organisée du 1^{er} cycle jusqu'à la fin du 2^{ème} cycle, en particulier dans son articulation aux exercices de projet. Les enseignants et l'établissement veillent, en outre, à la maîtrise des coûts pour les étudiants. Plusieurs expérimentations pédagogiques ont été menées concernant les ateliers hors les murs, les projets entrepreneuriaux contributifs, le déploiement des enseignements des outils du numérique (enseignements et ateliers), et l'atelier permanent "coursives". Ces formes pédagogiques sont revendiquées par l'EnsaM dans son RAE. Aussi, **le comité recommande que la CFVE procède à leur évaluation, afin de les confirmer et de les préciser en vue d'une communication interne et externe.**

e/ La formation pratique la validation d'acquis totale ou partielle.

La validation des unités d'enseignements est conforme aux règles de l'enseignement de l'architecture. Elle est clairement rappelée dans les documents communiqués aux étudiants.

3/ Suivi de la qualité de l'insertion professionnelle et du devenir des diplômés

L'insertion professionnelle des diplômés en architecture est suivie au niveau national et au niveau local. L'EnsaM procède à ce suivi de façon précise, en remontant les données au ministère de la culture qui publie des résultats à l'échelle nationale. Pour l'établissement, avec un taux de réponse de l'ordre de 40%, le taux de recherche d'emploi post DEA à deux ans est de 16 % et de 7 % post HMONP⁴⁵. En parallèle, depuis 2016, les jeunes diplômés sont invités à venir témoigner de leurs expériences⁴⁶.

⁴⁵ Tableau de données formation, p. 293.

⁴⁶ Source : Contrat d'établissement pluriannuel 2017 – 2021, p. 44.

Conclusion de la partie formation

Par rapport à l'évaluation Hcéres de 2016, le comité relève que l'orientation professionnalisante de l'EnsaM s'est affirmée et renforcée. La présentation de la construction pédagogique est claire et structurée. Par ailleurs, l'offre de formation s'est étoffée en plusieurs points : choix de domaines d'études, formation aux outils numériques, temporalités et modalités d'enseignement (ateliers hors les murs, workshop), formations de spécialités et ouverture à la recherche.

L'effectif de formation initiale a continué de baisser entre 2013-2014 et 2018-2019, de 5 % en DEEA et de 4 % en DEA.

Au niveau du DEEA, les objectifs et les modalités de la formation sont clairement explicités. Comme c'est le cas dans la plupart des Ensa, le DEEA est davantage considéré comme un premier cycle d'une formation en cinq ans que comme une formation diplômante en tant que telle.

En ce qui concerne le DEA, son organisation est claire, détaillée et cohérente avec les objectifs généraux de la formation en architecture et avec les objectifs stratégiques de l'EnsaM.

Le programme comporte des particularités pédagogiques, dont certaines innovantes, qui sont servies par une organisation calendaire efficace.

L'activation de 6 domaines d'études mobilise des moyens d'enseignement importants. Cela conduit à une diminution des moyens des séminaires qui sont le lieu d'acquisitions fondamentales spécifiques aux domaines d'études. Ceux-ci ne mobilisent que 30 heures TD. Ceci tend à réduire le lien entre PFE et mémoire qui est attendu dans un parcours de mention recherche.

Le parcours recherche est assorti d'une obligation de stage dans une unité de recherche interne ou externe. Cette organisation est très favorable au rapprochement entre DEA et recherche et doit permettre un véritable amorçage de projet de thèse de doctorat. Le caractère obligatoire peut paraître excessif si le sujet visé par l'étudiant n'est pas traité par un laboratoire accessible à un stage d'étudiant en architecture.

DEEA

Les points forts

- L'affirmation d'une orientation générale de formation.
- La cohérence entre orientation stratégique et programme des études.
- L'expression claire et complète de l'organisation pédagogique.
- Des expérimentations pédagogiques inventives et cohérentes avec l'orientation stratégique.
- Une formation par alternance ouvrant l'accès au diplôme à des personnes en exercice professionnel établissant des points de contact avec la formation en rythme plein.
- Une réactivité dans l'offre de formation (mobilisation du numérique dans la formation).
- Les moyens logistiques au service de la pédagogie (équipements, voyages d'étude).
- La qualité de l'accueil des étudiants internationaux.

Les points faibles

- Un manque apparent d'espace de discussion ou d'échange hors des instances (sur les orientations pédagogiques, le lien recherche-formation).
- Un manque de visibilité des modalités de travail d'organisation pédagogique dans les unités d'enseignement, en application des décisions des instances.
- Absence d'observation du suivi post DEEA (poursuite d'études, insertion professionnelle...).
- L'absence d'outils de suivi des indicateurs des activités pédagogiques (effectifs, taux de réussite et d'échec, ...) sur l'ensemble des formations.
- L'expression incomplète de la progression des acquisitions disciplinaires (TPCAU).
- Un déficit de valorisation des expérimentations pédagogiques dans les travaux de la commission d'évaluation des enseignements.

DEA

Les points forts

- L'affirmation d'une orientation générale de formation.
- La cohérence entre orientation stratégique et programme des études.
- L'expression claire et complète de l'organisation pédagogique.
- Des expérimentations pédagogiques inventives et cohérentes avec l'orientation stratégique.
- Une formation par alternance ouvrant l'accès au diplôme à des personnes en exercice professionnel établissant des points de contact avec la formation en rythme plein.
- L'efficacité des dispositifs dans les formations professionnalisantes (HMONP, formation continue).
- Une réactivité dans l'offre de formation (mobilisation du numérique dans la formation, options de S7).
- Les moyens logistiques au service de la pédagogie (équipements, voyages d'étude).
- La qualité de l'accueil des étudiants internationaux.

Les points faibles

- La fragilité du lien entre recherche et formation, un manque apparent d'espace de discussion ou d'échange hors des instances (sur les orientations pédagogiques, le lien recherche-formation).
- Un manque de visibilité des modalités d'organisation pédagogique dans les unités d'enseignement, en application des décisions des instances.
- L'absence d'outils de suivi des indicateurs des activités pédagogiques (effectifs, taux de réussite et d'échec, ...).
- L'expression incomplète de la progression des acquisitions disciplinaires (TPCAU).
- Une insuffisance de valorisation des expérimentations pédagogiques dans les travaux de la commission d'évaluation des enseignements.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'EnsaM apparaît comme une école dynamique au cours de la période de référence. Ses axes principaux de transformation sont la rénovation pédagogique du cursus d'architecte dans le sens de la professionnalisation, le développement de post-formations, le renforcement des liens avec les collectivités territoriales, les milieux professionnels et certains acteurs académiques, l'attention portée à la vie étudiante, l'internationalisation. L'organisation des fonctions support a été remodelée selon la prise en compte de ces enjeux et les objectifs fixés sont déclinés en politiques opérationnelles. C'est moins le cas pour la recherche et la politique de la qualité.

Cette forte évolution est d'autant plus remarquable qu'elle n'est pas issue d'un grand plan d'ensemble. Ou, si celui-ci existe, il n'est pas connu de tous. La réforme des Ensa, qui insère un peu plus l'EnsaM dans le paysage de l'ESR français et européen, milite pour une identification continue des objectifs stratégiques, mobilisant toutes les parties prenantes de l'établissement. Si tel n'était pas le cas, un risque de « surchauffe » existe pour certains services et certaines missions. L'établissement doit également aborder les enjeux découlant de ses propres avancées. Ainsi, par exemple, la volonté affichée de développer des enseignements techniques en langue étrangère doit se traduire par le recrutement de titulaires maîtrisant parfaitement une langue étrangère. Enfin, le passage du statut d'enseignant à celui d'enseignant-chercheur constitue un changement structurel, qui peut être l'occasion de faire reconnaître plus largement la recherche dans l'école, et permettre qu'elle irrigue la formation.

1/ Les points forts

- Les locaux et la façon dont ils sont exploités et habités.
- Le dynamisme de la vie étudiante.
- Les partenariats avec les milieux professionnels et la visibilité de l'École.
- L'engagement des personnels administratifs et techniques.
- Une situation financière saine.
- L'attention portée aux étudiants.

2/ Les points faibles

- Un manque de recul et de vision prospective.
- Une absence de stratégie communiquée et partagée.
- Une absence de procédures formalisées, par exemple en matière de gestion des conventions et ressources humaines.
- Une politique incertaine de l'école pour l'appui à la recherche (absence de définition claire des rôles ; manque de support au niveau de l'établissement).
- Des difficultés en matière de RH en raison de plafonds d'emplois trop contraints.

3/ Les recommandations

- Enoncer plus clairement et plus fortement les objectifs stratégiques de l'École.
- Réorganiser les services et prioriser les activités.
- Mettre en place des groupes de travail transversaux pour construire une démarche qualité.
- Développer des outils de communication interne.
- Reconnaître l'engagement des étudiants dans les instances de l'École (y compris par leur formation) et dans la vie associative.
- Développer des actions de formation des personnels enseignants.
- Reconnaître et valoriser les actions portées par les enseignants, telles que l'organisation et la participation à des congrès, voyages d'études, ...

Liste des sigles

A

Aéres Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

BVE Bureau de la vie étudiante

C

CA Conseil d'administration

CAUE Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement

CFVE Commission formation et vie étudiante

CGE Conférence des grandes écoles

CHSCT Comité, d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Cifre Convention industrielle de formation par la recherche

Cirad Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

CM Cours magistraux

CNRS Centre national de la recherche scientifique

Comue Communauté d'universités et établissements

CPER Contrat de plans État-région

CPS Conseil pédagogique et scientifique

CR Commission recherche

CT Comité technique

CVE Commission vie étudiante

D

D (LMD) Doctorat

DE Domaine d'études

DEA Diplôme d'État d'architecte

DEA Diplôme d'études approfondies

DEEA Diplôme d'études en architecture

DGESIP Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

DRAC Direction des affaires culturelles

E

EC Enseignant-chercheur

ECTS *European credit transfer system* (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

EPA Établissement public à caractère administratif

ESR Enseignement supérieur et de la recherche

ESRI Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

ETP Équivalent temps plein

G

GPEEC Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

GRF Groupe de recherche en formation

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

HDR Habilitation à diriger des recherches

HMONP Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

I	
IGR	Ingénieur de recherche
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{re} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LMD	Licence-master-doctorat
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
MC	Ministère de la culture
MCF	Maître de conférences
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
R	
RAE	Rapport d'auto-évaluation
RH	Ressources humaines
S	
Shon	Surface hors œuvre nette
SNA	Stratégie nationale pour l'architecture
T	
TD	Travaux dirigés
TPCAU	Théories et pratiques de la conception architecturale et urbaine
U	
UPVD	Université de Perpignan Via Domitia

Observations du directeur



DIRECTION
Alain DEREY, directeur
Tél. 33 (0) 4 67 91 89 50
alain.derey@montpellier.archi.fr

Montpellier, le 2 juillet 2020

Affaire suivie par :
Valérie RUIZ
valerie.ruiz@montpellier.archi.fr

Réf. | DIR/20/07.76

OBSERVATIONS DU DIRECTEUR

En premier lieu, il convient de souligner que les experts sont parvenus à brosser un tableau très réaliste de l'établissement, en mettant en valeur les évolutions positives et en soulignant ce qui a pu apparaître comme des risques, voire des insuffisances. On ne peut que s'en féliciter.

Pour autant, il nous a paru opportun, sur certains points, de modérer quelques remarques qui ont pu sembler excessives, et de rappeler que l'ENSAM, tout comme les autres écoles nationales d'architecture, dépend d'une autorité de tutelle et, en particulier d'un dialogue de gestion.

C'est le cas, en premier lieu, pour ce qui concerne l'antenne de La Réunion, devenue école d'architecture délivrant l'ensemble des diplômes (DEA, DEEA, HMONP) mais qui peine à acquérir une personnalité morale et juridique alors que toutes les étapes ont pourtant été franchies. Contrairement à ce qui est indiqué, l'Antenne n'a pas « repoussé son intégration en tant que composante de l'université », mais s'est simplement conformée aux rythmes de décisions qui lui échappent, dus à la fois à la propre temporalité de l'Université de La Réunion, comme à celles des Ministères, de la Culture et de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

C'est d'ailleurs une situation qui pénalise l'Antenne dans la gestion pédagogique et le développement de la recherche.

Par ailleurs, si l'école est bien en « convention d'association » avec l'Université de La Réunion depuis novembre 2019, et bénéficie de l'autorisation de porter le nom d'« École d'architecture de la Réunion » suite à la mission en avril 2019 de la directrice de l'architecture, ces avancées ne se sont pourtant pas traduites à ce jour par la création d'une « personnalité morale et juridique propre ».

❖ **L'accès à la titularisation**

Le Comité d'experts souligne l'aspect irréaliste consistant à penser que l'établissement pourra atteindre, à l'issue du protocole ministériel d'accès à la titularisation des enseignants, le pourcentage des 80% de titulaires. En outre, il engage l'établissement à être attentif aux "endo-recrutements". On doit souligner le fait que les postes ouverts au concours le sont sous réserve que l'établissement actualise son plan quinquennal des recrutements. Il existe donc un suivi par le ministère, qui est particulièrement attentif au principe de la requalification des personnels enseignants (le passage d'un enseignant en CDI rémunéré sur budget de l'établissement – titre 3 – sur le statut de MCF, ou Professeur, rémunéré sur budget du Ministère – titre 2). "L'endo-recrutement" pointé par le Comité d'experts se trouve donc favorisé pour partie par ce dispositif. Il me semble en outre que les experts n'ont pas tenu compte des postes ouverts à l'école d'architecture de La Réunion qui sont comptabilisés sur les effectifs de Montpellier (4 depuis deux ans et 2 autres l'année prochaine).

❖ **La pénurie de personnel administratif**

Un autre point très sensible, qui concerne toutes les ENSA, est relatif au personnel administratif. A plusieurs reprises les experts insistent sur la faiblesse de l'encadrement administratif dans certains secteurs : absence d'un juriste (l'ENSAM dispose pourtant d'Attachés d'Administration formés dans les Instituts Régionaux d'Administration), d'un ingénieur de recherche ou d'une personne à temps plein sur la recherche, d'un agent chargé plus particulièrement de la rédaction des procédures, etc... La baisse des effectifs à travers le non remplacement de certains postes, ou leur suppression, rend impossible de recruter sur de nouvelles fonctions sans supprimer ce qui fait la richesse des écoles à travers, par exemple, une politique culturelle que les experts ont saluée. Il est en effet important que le Comité des experts insiste sur "le risque de surchauffe", qui est réel dans notre école et qui rend de plus en plus difficile le maintien d'une ambition à long terme et d'une constante qualité de l'encadrement.

❖ **L'organigramme vertical**

La recommandation des experts relative aux pôles développement et communication, autrement dit la démarche consistant à favoriser l'intégration de celle-ci dans les autres directions afin de mieux responsabiliser les chefs de service est pertinente. C'est d'ailleurs ce qui apparaît dans l'audit sur les Risques Psycho-Sociaux (RPS) commandé par la direction de l'école. Cet audit n'est pas mentionné par les experts.

❖ **Un défaut de dialogue**

La venue des experts du HCERES est une opportunité pour vérifier la conformité des textes édités par l'ENSA, voire de produire tout document susceptible d'être manquant. Le projet d'établissement, s'il a été édité récemment, a fait l'objet d'une longue gestation et les membres de toutes les instances, élargies parfois à des ateliers, en ont eu connaissance et ont eu l'opportunité de s'en saisir pour apporter des améliorations et modifications. Le règlement des études a suivi le même cheminement. Il est donc surprenant et inexact de penser qu'il a été élaboré dans l'urgence et sans solliciter le corps enseignant et les personnels administratifs concernés. Les experts soulignent d'ailleurs la fréquence des réunions de la CFVE (et du CPS). —Le nombre d'étudiants présents dans les instances et qui possèdent désormais le droit de vote a très sensiblement augmenté. Il convient également de noter que le travail mené depuis les élections dans le contexte de la mise en œuvre de la réforme a eu de très fortes incidences sur l'organisation interne des ENSA et la répartition des responsabilités.

❖ La gestion financière

Le Comité d'experts salue une situation financière assainie qui se manifeste à travers des taux de recouvrement et d'exécution budgétaire très positifs; il insiste sur l'intérêt de voir se développer les contrats d'étude qui offrent l'opportunité d'augmenter le montant des ressources propres. Cette recommandation est d'autant plus importante pour l'équipe de direction que des enseignants demeurent encore réfractaires à la passation de contrats devenus indispensables face à une augmentation des coûts de fonctionnement et à la stagnation de la dotation globale de fonctionnement. C'est aussi la raison pour laquelle un Fonds de Dotation baptisé "Ambition Archi" a été mis en place grâce à des financements extérieurs diversifiés. Il permet notamment de prendre en charge des études de faisabilité technique (cf. les éléments d'information liés au futur Contrat de Plan Etat/Région 2021-2027) ainsi que le financement d'événements spécifiques sans alourdir le budget au détriment des dépenses pédagogiques. On peut regretter que le Comité ne mentionne pas l'existence de ce Fonds de Dotation.

❖ L'évolution de la recherche

La politique de la recherche se trouve confrontée à une nécessité : voir s'apaiser les antagonismes internes qui nuisent à son développement (cf le Rapport du HCERES sur la recherche de mars 2020) et, surtout, renforcer le lien qui doit s'opérer avec la formation. C'est d'autant plus regrettable que des efforts importants ont été faits dans ce domaine, si l'on veut bien considérer l'augmentation du nombre de HDR et de Professeurs, ainsi que l'obtention de projets de recherche. La mise en place de la réforme à travers, notamment, le statut d'enseignant-chercheur et les décharges horaires, a eu pour conséquence une prise de conscience qu'il n'y avait pas d'antagonisme entre professionnalisation et recherche. La naissance du HitLab, Groupe de Recherche Formation (GRF) s'inscrit clairement dans cette démarche et le Comité d'experts a souligné très justement l'intérêt de ce complément de valeur.

❖ La participation étudiante

Les experts ont mis en avant le dynamisme de la vie associative, en insistant toutefois sur le manque de formation des membres des associations (en dehors de l'association la K'Fet qui bénéficie chaque année de formations de cafetiers et d'un suivi par un cabinet de consulting). La direction s'est rapprochée du CROUS (dont le directeur de l'ENSAM est devenu administrateur) à travers la Contribution de Vie Étudiante et de Campus (CVEC), pour que les étudiants puissent bénéficier de formations en gestion financière et suivi de projets. En outre, le développement au sein du cursus des Projets Entrepreneuriaux Contributifs (PEC) devrait aussi concourir à améliorer cette situation.

En revanche, lorsque les experts affirment que les étudiants ne s'intéressent pas "au contenu des études" on ne peut que s'étonner de la remarque. Il ne s'agit peut-être pas tant du "contenu" que de "l'organisation", ce qui, au reste, demeure contestable. En effet, les étudiants, via leurs délégués dans les principales instances, sont associés aux propositions et décisions portant sur les contenus pédagogiques et leurs modalités de mise en pratique. Là aussi la réforme de 2018, en donnant le droit de vote aux étudiants et en augmentant le nombre de sièges leur revenant au sein des instances a eu un effet bénéfique sur la participation étudiante. On peut d'ailleurs estimer que c'est aussi une des raisons de l'augmentation spectaculaire du pourcentage de leur participation aux évaluations des enseignements, leurs avis pouvant être plus facilement pris en compte.

❖ Le risque de formatage

Une recommandation en particulier porte sur la nécessité de mieux informer les établissements scolaires sur l'intérêt des études d'architecture, en principe ouvertes à toutes les séries alors qu'on assiste à une majorité de candidats issus des baccalauréats scientifiques. Les équipes administratives sont très impliquées dans la diffusion de cette information et participent de la manière la plus active à des Salons de l'étudiant, à des présentations de l'établissement (les projets d'éducation artistique jouent comme plateforme d'information), à la journée portes ouvertes.

Les Conseillers d'éducation sont aussi informés du contenu des études. Malgré cela l'idée qu'un bac scientifique est mieux préparé reste très fortement ancrée dans les esprits, même si l'on note progressivement un changement à travers la présence plus forte de bacs STI2D. Il faut noter également que la commission de validation des parcours permet depuis quelques années l'entrée en 2ème année de BTS ou de licences professionnelles. Enfin la participation de l'établissement au programme Égalité des Chances (financé par la Fondation Culture et Diversité) facilite l'entrée à l'école et le suivi de scolaires dans des zones défavorisées. Cette adhésion n'est pas mentionnée dans le Rapport.

❖ Le "surcoût" des études

Un point de crispation doit être explicité. Il s'agit de la recommandation, impossible à mettre en œuvre, de l'annulation de tous les frais supplémentaires, liés notamment aux voyages pédagogiques, que l'on fait supporter aux étudiants. Une des forces de l'école est de pouvoir organiser de nombreux déplacements pédagogiques (dont certains, parmi les plus proches, sont assurés par les trois minibus et un véhicule sept places). Il est impossible de supprimer une participation financière des étudiants sans mettre un coup d'arrêt à la plupart des voyages que le budget de l'établissement ne serait plus en mesure de supporter. Il est important de souligner que certains enseignants trouvent des financements complémentaires (le i-site Muse de l'Université de Montpellier a financé récemment un voyage d'études sur Singapour) et que la direction a mis en place depuis de nombreuses années un fonds d'urgence qui évite que certains étudiants soient pénalisés, faute de revenus suffisants. Il est difficile aussi de ne pas mentionner la baisse d'une recette propre de l'ordre de 50%, à travers les nouveaux calculs de la taxe d'apprentissage, moins avantageuse pour l'enseignement supérieur.

❖ L'enseignement des langues étrangères

Les experts ont mis l'accent sur l'intérêt et la nécessité de mettre à exécution dans le cadre de la pratique des langues étrangères l'idée d'enseignements techniques en langues étrangères. Il s'agit en effet d'une volonté de la direction et des instances pédagogiques, qui nécessitent cependant un travail préalable à moyen terme : la mise en place de doubles diplômes avec des universités étrangères (c'est le cas de l'université espagnole de San Sebastian et bientôt celle de Valencia) ainsi que le recrutement d'enseignants étrangers titulaires qui acceptent le principe d'un enseignement dans leur langue, favorisant ainsi les mobilités enseignantes. Ces conditions préalables sont pratiquement satisfaites et devraient contribuer à une évolution sensiblement positive des relations internationales.

Le monitorat est aussi abordé par les experts qui en soulignent l'intérêt et qui semblent trouver opportun d'en intensifier la pratique. L'usage du monitorat permet d'apporter un revenu supplémentaire aux étudiants choisis en fonction de leur compétence mais aussi de leur situation personnelle. Des étudiants moniteurs exercent ainsi des missions ponctuelles à la médiathèque et dans les trois ateliers de l'école. Il faut cependant rappeler que les moniteurs ont des contrats et qu'à ce titre ils rentrent dans notre plafond d'emploi. Or les Emplois Temps Plein (ETP) posent un problème majeur et incontournable, les effectifs dans les écoles ayant subi une baisse très importante. Il convient aussi de signaler le risque que l'on fait peser sur les étudiants moniteurs, moins disponibles pour leurs études.

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier a eu lieu du 5 au 6 février 2020. Le comité était présidé par **M. Christophe DEMAZIERE**, professeur des universités à l'École Polytechnique de l'université de Tours et ancien vice-président délégué aux partenariats et à la valorisation de l'Université de Tours.

Ont participé à cette évaluation :

- **M. Jean-Louis COUTAREL**, maître de conférence à l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand et chargé de mission au Commissariat général à l'égalité des territoires - CGET (commissariat du Massif central) ;
- **M. François GRUSON**, professeur des universités à l'École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais et ancien président de la commission pédagogie recherche de cet établissement ;
- **M. Adrien HACQUARD**, étudiant (DEEA) à l'École nationale supérieure d'architecture de Nancy et titulaire d'un mandat national (CNESER) ;
- **Mme Carmen POPESCU**, professeur des universités à l'École nationale supérieure d'architecture de Bretagne, membre de la commission recherche et présidente du comité local de sélection dans cet établissement.
- **Mme Laurence PUECHBERTY**, directrice générale des services – adjointe au domaine Recherche - à l'université de Rouen Normandie.

Dany VANDROMME, conseiller scientifique au département d'évaluation des établissements, Geneviève MELEY-OTHONIEL, conseillère scientifique au département d'évaluation des formations, Viviane RENAULT, chargée de projet au département d'évaluation des établissements, représentaient le Hcéres.

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 Hcéres à l'adresse URL : <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)