

École d'architecture  
de la ville & des territoires  
à Marne-la-Vallée  
marnelavallee.archi.fr  
12 av. Blaise Pascal,  
77447 Marne-la-Vallée Cedex 2  
École associée à la Comue  
Université Paris-Est

# Contrat d'établissement pluriannuel 2017-2021



## Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Préambule .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Présentation de l'ENSA de Marne-la-Vallée .....</b>                              | <b>6</b>  |
| <b>1<sup>re</sup> partie.....</b>   | <b>9</b>  |
| Complément du diagnostic.....   | 9         |
| 1. Principales forces et axes de progrès de l'École.....                            | 9         |
| 2. Chiffres clés de l'école.....  | 12        |
| <b>2<sup>e</sup> partie .....</b>   | <b>14</b> |
| Objectifs stratégiques et indicateurs du contrat .....                              | 14        |
| I- Ancrages territoriaux.....   | 14        |
| II- Formation et pédagogie .....  | 18        |
| III- Recherche .....  | 25        |
| IV- Relations européennes et internationales.....                                   | 29        |
| V- Réussite, vie étudiante, démocratisation .....                                   | 32        |
| VI - Performance de l'établissement .....   | 37        |
| 1. Les moyens humains.....  | 37        |
| 2. Les moyens financiers.....   | 39        |
| 3. La politique immobilière.....  | 40        |
| <b>Synthèse .....</b>   | <b>42</b> |
| 1 - Ancrage territorial : politique de site .....                                   | 42        |
| 2 - Ancrage territorial : politique inter-ENSA.....                                 | 42        |
| 3 - Recherche et expertises au service des politiques publiques territoriales ..... | 43        |
| 4 - Formations répondant aux enjeux professionnels et aux défis sociétaux.....      | 43        |
| 5 – Dynamique des ressources humaines.....  | 43        |

Entre l'État, Ministère de la culture,  
représenté par Monsieur Vincent Berjot, en qualité de directeur Général des Patrimoines,

et

l'École nationale supérieure d'architecture de Marne-la-Vallée  
représentée par Madame Amina Sellali, en qualité de directrice,

Le conseil d'administration ayant rendu un avis le 13 juin 2017.

Il a été convenu ce qui suit :

## Préambule

Cad战略ique du Ministère de la culture, direction générale des patrimoines, des contrats pluriannuels des écoles nationales supérieures d'architecture 2016-2017 à 2020-2021.

### **1. La dynamique de l'enseignement supérieur et de la recherche en architecture et la participation des Ensa aux stratégies nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche**

Dans le contexte des Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche en 2012 et de la loi ESR du 22 juillet 2013, le Ministère de la culture a accompagné le rapprochement des écoles nationales supérieures d'architecture (Ensa) avec les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche sur les territoires.

Pour atteindre cet objectif de convergence, le Ministère de la culture a soutenu la mise en œuvre des préconisations du rapport de Vincent Feltesse et Jean-Pierre Duport de 2013.

Ces préconisations portent notamment sur la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur et sur la diversification des publics étudiants, sur l'autonomie pédagogique et scientifique des établissements et la valorisation de la responsabilité des enseignants et des chercheurs et sur les politiques de sites en vue du partage de services et de synergies de tous ordres.

Les Ensa s'inscrivent fortement dans la Stratégie nationale de l'enseignement supérieur (StraNES, 2015) qui vise à promouvoir une société apprenante et à soutenir l'économie, à développer la dimension européenne et l'internationalisation de l'enseignement supérieur, à favoriser une réelle accession sociale et agir pour l'inclusion, à inventer l'éducation supérieure du XXI<sup>e</sup> siècle, répondre aux aspirations de la jeunesse. La StraNES doit ainsi contribuer à dessiner un nouveau paysage pour l'enseignement supérieur.

Les Ensa s'inscrivent également dans la Stratégie nationale de la recherche « France Europe 2020 » (SNR, 2015) qui fixe les orientations prioritaires pour répondre aux dix défis sociétaux identifiés en cohérence avec le programme cadre de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation Horizon 2020. Les thématiques de plusieurs de ces défis (ville durable, transition énergétique et numérique, gestion sobre des ressources, adaptation au changement climatique, transports et mobilité) sont au cœur des activités de recherche conduites dans les Ensa.

## **2. L'inscription dans la Stratégie nationale pour l'architecture (SNA)**

Les Ensa s'inscrivent dans la stratégie nationale pour l'architecture (SNA) annoncée par la ministre de la culture en octobre 2015 qui vise notamment à rapprocher les univers professionnels de l'architecture, de la construction et du cadre de vie. Plusieurs leviers sont mobilisés pour la mise en œuvre de ce volet : l'accueil de doctorants en prise avec les enjeux et la pratique des professionnels, la création de chaires partenariales d'enseignement et de recherche sur des sujets prioritaires, la création de « fablabs » ouverts sur la ville. La SNA décline ainsi, dans le domaine de l'architecture, les leviers identifiés par la SNR, et invite à valoriser les résultats de la recherche, à veiller au développement de l'innovation, au transfert de technologie, et à développer la capacité d'expertise et d'appui aux politiques publiques et aux associations et fondations reconnues d'utilité publique.

Les Ensa participent aux autres volets de la SNA au travers d'actions qui visent à mieux préparer les jeunes diplômés à l'insertion dans le monde professionnel pour répondre aux défis sociétaux, notamment ceux identifiés dans la SNR. Les principales actions engagées par les Ensa concernent la valorisation du patrimoine protégé et non protégé, notamment celui du XX<sup>e</sup> siècle, l'intervention sur le bâti existant urbain et rural, la transition numérique et l'usage du BIM, le développement de l'innovation et de l'expérimentation constructive.

## **Enjeux et défis pour les écoles**

### **1. La démocratisation et la diversification des publics**

Le Ministère de la culture a mené en 2015 et 2016 une réforme visant à l'harmonisation des procédures d'admission des bacheliers dans les Ensa, afin de garantir l'équité et la transparence des recrutements et de répondre à l'objectif de diversification des publics et de démocratisation de l'enseignement supérieur.

La démocratisation de l'accès à la formation d'architecte s'est traduite par une procédure d'admission des primo-entrants qui n'est pas fondée sur des connaissances induites par des contextes familiaux et socio-culturels, mais sur les seules connaissances acquises pendant le parcours scolaire. Afin de valoriser la diversité des parcours universitaires ou professionnels, les Ensa accueillent également des étudiants à tous les niveaux des cycles d'enseignement.

### **2. La cohérence territoriale**

Les Ensa s'inscrivent pleinement dans la dynamique de coordination territoriale des établissements d'enseignement supérieur promue par la loi ESR, notamment par leur participation aux communautés d'universités et d'établissements (COMUE) qui sont la principale forme de ces regroupements. Cette dynamique est renforcée par le Programme des investissements d'avenir (PIA) dont les financements soutiennent en priorité les sites disposant d'une gouvernance intégrée.

Les partenariats entre les regroupements et leur écosystème local, national et international font émerger un nouveau paysage territorial aux solidarités fortes (entre métropoles et territoires, entre milieux économiques, professionnels, culturels, sociaux et académiques, entre générations, etc.). Par ces liens, les écoles ont la capacité de participer aux projets structurants du PIA que sont les IDEX et les I-SITE.

### **3. L'innovation pédagogique**

La transformation numérique bouleverse le rapport au savoir dans les établissements d'enseignement supérieur ; elle est de nature à transformer la profession d'architecte.

La question n'est pas d'injecter du numérique dans la formation mais de conduire avec l'ensemble des acteurs la transition des établissements dans un monde numérique en plein bouleversement. En effet, les innovations pédagogiques et de recherche dans les écoles favorisent l'apprentissage des compétences collaboratives indispensables à la conception et la réalisation du projet architectural.

### **4. La responsabilité professionnelle, académique et sociale des établissements**

La mise en œuvre de formations et de projets de recherche de qualité implique des communautés pédagogiques et scientifiques stables et structurées. Les trajectoires d'emploi visent à renforcer la responsabilité des professeurs et des autres enseignants titulaires pour la définition des fondamentaux et des pratiques de l'architecture.

Ces trajectoires doivent conforter le rôle des enseignants praticiens dans l'enseignement du projet architectural, urbain et paysager, l'apport du doctorat en architecture pour la communauté scientifique et les milieux professionnels, le développement d'un doctorat en prise avec la pratique, et la place de l'habilitation à diriger des recherches dans les parcours académiques. Elles doivent préciser les missions des enseignants associés et des différentes catégories de contractuels et d'intervenants extérieurs. La politique de recrutement des écoles se doit de concilier les impératifs d'excellence et d'intégration.

La contribution des Ensa aux enjeux stratégiques nationaux se décline dans chaque école par des trajectoires pluriannuelles dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de la vie étudiante, de l'insertion dans les sites et de la mobilisation dans les sites.

La participation de l'Ensa aux enjeux nationaux se décline dans chaque école par des trajectoires pluriannuelles précisées par le contrat d'établissement.

Au sein des sites d'enseignement supérieur et de recherche, les trajectoires ainsi définies sont évaluées par le Haut Conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) préalablement à l'accréditation des écoles par les ministères chargés de la culture et de l'enseignement supérieur.

# Présentation de l'Ensa de Marne-la-Vallée

L'École d'architecture de la ville et des territoires, située dans le Grand Est parisien, dans la ville nouvelle de Marne-la-Vallée, aura bientôt 20 ans. Elle s'est structurée autour de l'engagement d'une équipe d'enseignants porteur d'un projet pédagogique pionnier qui considère l'architecture comme la maîtrise des transformations de l'environnement et des situations construites, à l'interface de l'urbanisme, du paysage et de l'ingénierie.

Ce projet prend place dans un bâtiment construit en 1998 par l'architecte suisse Bernard Tschumi propice à la concentration comme aux échanges.

Un des atouts de l'École est son appartenance au cluster de la cité Descartes, pôle d'excellence dédié à la ville durable. Ce contexte permet aux étudiants de travailler dans un périmètre d'observation privilégié, porteur des problématiques urbaines contemporaines. Ce qui éveille leur conscience d'un monde en évolution, et suscite une réflexion sur l'objet même de la pratique architecturale.

Notre école a pour ambition de former des architectes, c'est-à-dire des professionnels capables d'exprimer et d'argumenter des points de vue, de mettre en œuvre des solutions concrètes, de construire un positionnement critique et personnel sur leur pratique et d'assumer les responsabilités éthiques et sociales qui leur incombent.

L'enseignement du projet d'architecture est entendu comme l'ensemble des idées et des principes qui constitue le savoir architectural, articulant théorie et pratique et visant l'acquisition d'une culture séculaire afin d'engager des réponses contemporaines pertinentes pour préparer l'avenir.

C'est pourquoi il insiste sur les permanences en architecture afin de mieux répondre à ce qui, relevant de la conjoncture, est soumis à l'évolution incessante des règlements et des normes.

La formation initiale est construite autour de :

- Une licence centrée sur la pratique du projet et sur l'acquisition des concepts et des outils fondamentaux de la discipline dans les quatre champs complémentaires de l'histoire et de la théorie, de la construction, de l'urbanisme et du paysage, et de la représentation. Elle se conclut par la production d'un rapport d'étude, véritable initiation à la recherche.
- Un master qui permet à l'étudiant d'acquérir une vision problématisée de la discipline, c'est-à-dire de développer un regard singulier dépassant les poncifs tels que l'insertion « dans le contexte » et « la fonctionnalité » par exemple. Cela implique que les propos du projet manifestent ce point de vue et permettent l'étude d'une problématique théorique précise.

Le master est organisé en quatre filières fortement complémentaires qui, chacune, approfondit ces fondamentaux tout en s'exposant plus spécifiquement aux évolutions des territoires et des pratiques contemporaines de l'architecture :

« Architecture et expérience », qui mobilise la culture et l'histoire de la discipline au service de réponses précises et articulées aux enjeux de l'évolution des situations contemporaines,  
« Matière à Penser », centrée sur la maîtrise informée des matériaux et des techniques de construction, en forte interaction avec l'école voisine des Ponts et Chaussées,  
« Métropoles », qui s'efforce d'explorer et de charpenter au moyen de l'architecture les configurations urbanistiques et les organisations ou infrastructures territoriales émergentes,  
« Transformation » qui part de l'hypothèse qu'il s'agit désormais et, de plus en plus, de construire

avec et à partir de l'existant et de recycler ou de réemployer le déjà-là. Ces filières expriment des positions idéologiques marquées mais complémentaires. Les représentations et les idées qui les fondent sont explicitées et énoncées : c'est le meilleur moyen pour permettre aux étudiants de construire eux-mêmes leur propre posture architecturale que de traverser une série de mondes singuliers au cours de leurs études. Au cours de ces années d'études, les étudiants se confrontent au monde professionnel par le biais de stages ou de césures.

Deux formations post-diplôme portées à l'avant-garde des évolutions du métier et des enjeux de la transition environnementale aux échelles de l'architecture et de l'urbanisme complètent le dispositif de formation initiale : le DPEA Architecture post-carbone, centré sur l'étude de projets énergétiquement soutenables à ces différentes échelles, et le DSA d'architecte-urbaniste qui développe études et projets dans des situations où l'expertise urbanistique fait souvent défaut, comme par exemple dans les territoires ruraux, et en croisant des thématiques généralement mal articulées aujourd'hui : gestion des risques, autonomie territoriale, métabolisme, agriculture, tourisme, infrastructures, etc.

Enfin, l'école est dotée d'une équipe de recherche, l'Observatoire de la condition suburbaine (OCS), structurée autour des axes de recherche que sont la théorie architecturale, l'architecture du territoire et l'énergie et plus encore, la relation entre ces trois domaines. Une des particularités de son activité est la publication d'ouvrages de référence, principalement la revue « Marnes : documents d'architecture ». Depuis 2009, le laboratoire accueille des doctorants (deux thèses ont été soutenues et deux autres sont en cours).

L'activité de l'OCS, très embryonnaire durant les premières années de l'École, poursuit son développement, afin d'atteindre celle d'un laboratoire à la hauteur de la vocation et des ambitions de l'École en faisant en sorte que les thématiques de recherche émergent et s'articulent autant que possible aux problématiques enseignées en licence, master et post-master, et que la recherche, en retour, puisse nourrir l'enseignement au sein des filières (séminaire comme projet).

La volonté de l'École est de ne pas enfermer la recherche dans une approche exclusivement « institutionnelle », dépendante des appels à projets et des dispositifs de financement, pouvant éloigner de fait le contenu et la dynamique de la recherche des enseignements du projet et des thématiques qui les fondent.

Toutes ces composantes fonctionnent déjà dans une bonne synergie qui repose sur la conviction commune que la théorie, l'histoire et la pratique du projet d'architecture offrent une jurisprudence pour envisager les territoires de demain et négocier la transition qu'appellent les préoccupations environnementales actuelles.

# Objectifs

1. Renforcer la pertinence et l'actualité de notre programme d'enseignement en intégrant aux thématiques architecturales, constructives et territoriales des « conditions énergétiques » actuelles et futures, qui vont, de fait, entraîner l'actualisation des programmes d'enseignement et de recherche et nous conduire à recruter une nouvelle génération d'enseignants qui correspondent aux objectifs pédagogiques de l'école et à son ambition de renouvellement. La réforme de la gouvernance des ENSA et celle du statut des enseignants chercheurs constitueront un levier pour y parvenir.
2. Développer les activités de l'Observatoire de la condition suburbaine en encourageant la soutenance de thèses et de HDR dans l'école.
3. Faire de notre école, au-delà de son lieu physique et de son programme d'enseignement proprement dit, un site de production :
  - dématérialisé, de post-production et de diffusion du savoir. A côté de la revue Marnes, notre établissement va se doter d'un laboratoire vidéo et d'une plate-forme Internet qui lui permettront de diffuser largement ses programmes de conférences et de débats, et de mieux prendre la place qui lui revient dans le réseau international des écoles d'architecture et d'urbanisme.
  - ancré dans le réel, en étant acteur de la transformation physique et urbaine du campus et en se posant comme lieu de ressources pour l'environnement de l'école (collectivités, campus, etc.) à travers des expositions, des conférences et des installations.
4. Réorganiser l'équipe administrative qui fonctionne en sous-effectifs depuis trop longtemps et la renforcer en compétences pour un meilleur service rendu aux étudiants et pour porter les ambitions de l'établissement.

# 1<sup>re</sup> partie

## Complément du diagnostic<sup>1</sup>

### 1. Principales forces et axes de progrès de l'École

| <b>Stratégie et gouvernance</b>  |  |   |
|--|--|---|
|  | <b>Forces</b>  | <b>Axes de progrès</b>  |
| <b>Les missions de l'Ensa et son positionnement stratégique</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>. Un projet pédagogique qui fait toujours consensus</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>. Un projet d'établissement dont faut poursuivre la construction</li><li>. Une recherche peu visible</li><li>. Des actions éparses à l'international sans réelle stratégie</li><li>. Une formation continue insuffisante</li><li>. Une stratégie de recrutement des enseignants à définir</li></ul> |
| <b>La stratégie de partenariats et de réseaux de l'Ensa</b>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>. Membre associé de la Comue Université Paris Est</li><li>. Situation sur un campus universitaire</li><li>. Très bon ancrage territorial (partenariats nombreux avec les collectivités)</li><li>. Large implication de l'établissement dans le projet I-SITE</li></ul> | <p>Des relations à consolider avec les écoles d'architecture de la Comue et plus largement avec les Ensa d'Ile-de-France</p>  |
| <b>La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie de l'Ensa</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>. Une gouvernance partagée avec un fonctionnement complémentaire des instances (direction, CA et CE)</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>. Un corps enseignant qui s'investit encore trop peu dans la vie de l'établissement (hors enseignement)</li><li>. Une stratégie de recherche à conforter</li></ul>  |
| <b>La communication, la valorisation</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>. Une politique de diffusion de la culture architecturale plutôt dynamique (expositions, publications...)</li><li>. Des actions volontaristes pour promouvoir l'ouverture sociale</li></ul>  | <p>Une visibilité encore trop limitée de l'école, notamment à l'international</p>   |
| <b>La politique globale de qualité</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>. Une capacité de l'établissement à s'autoévaluer objectivement</li></ul>  | <p>Peu d'outils d'analyse et un fonctionnement encore trop artisanal</p>  |
| <b>Les échanges entre l'Ensa et le Ministère de la culture</b>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>. Un logiciel de gestion, Taïga, qui permet d'être en lien avec la tutelle</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>. Taïga doit être adapté aux spécificités de chaque école et paramétré pour éviter les doubles saisies</li><li>. Un sentiment d'appartenance au ministère trop peu développé à la fois pour les équipes administratives et enseignantes</li></ul>   |

<sup>1</sup> Voir annexe 1

| <b>Formation et recherche</b>  |  |   |
|--|--|---|
| <b>La politique de formation licence-master</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Un positionnement théorique fort</li> <li>. Un premier cycle très intense et cohérent</li> <li>. Un deuxième cycle avec des filières d'approfondissement qui reflètent les domaines d'excellence de l'école</li> <li>. Des pédagogies différenciées selon les filières</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Un premier cycle peut-être trop scolaire</li> <li>. Des étudiants en fin de licence qui manquent parfois d'autonomie</li> <li>. Des filières de master parfois étanches</li> <li>. Une théorisation insuffisante au sein des filières de master</li> </ul> |
| <b>La politique de formation DSA/DPEA et HMONP</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Deux formations de 3<sup>e</sup> cycle (DSA d'architecte-urbaniste et DPEA Architecture post-carbone) qui positionnent l'école sur deux thématiques d'excellence</li> <li>. L'HMONP est plébiscitée par les impétrants car elle complète leur formation</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Faible adhésion des enseignants titulaires de l'école à l'HMONP.</li> </ul>  |
| <b>La politique de recherche</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Une politique de publication développée</li> <li>. Des liens renforcés entre enseignement et recherche</li> <li>. Le DSA et le DPEA, des courroies de transmission avec la formation doctorale</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Manque de visibilité des chercheurs de l'OCS au sein de l'école et à l'extérieur</li> <li>. Absence d'enseignants titulaires d'une HDR : cela rend plus difficile l'encadrement des doctorants</li> </ul>  |
| <b>Réussite étudiante</b>  |  |   |
| <b>Les parcours des étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Des étudiants venant d'horizons différents avec des admissions échelonnées en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années</li> <li>. Une politique active d'aide à la réussite</li> <li>. Une politique active d'aide à l'insertion professionnelle</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Politique de suivi et de réorientation des étudiants est difficile à développer</li> </ul>   |
| <b>La vie étudiante</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Taille de l'établissement qui permet des relations de proximité</li> <li>. Soutien financier pour les étudiants en difficulté</li> <li>. Projet de construction d'une résidence étudiante sur le terrain de l'école et le quota de chambres qui sera réservé aux étudiants de l'établissement.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Peu de temps libre laissé aux étudiants pour s'investir dans des activités associatives</li> </ul>   |

| <b>Relations européennes et internationales</b>                                 |  |  |
|---|--|--|
| <b>Rayonnement international</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Des enseignants ayant un fort réseau à l'international</li> <li>. Une qualité d'enseignement reconnue au-delà des frontières</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Une attractivité de l'école nettement insuffisante</li> <li>. Rémunération des enseignants insuffisante pour concurrencer les écoles d'architecture étrangères et attirer des enseignants d'audience internationale</li> </ul>  |
| <b>Pilotage et gestion</b>  |  |  |
| <b>La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Une capacité à développer des projets qui engagent l'école sur plusieurs exercices budgétaires (équipement des salles, optimisation des espaces...)</li> <li>. Des projets ambitieux comme la résidence étudiante, la halle d'expérimentation...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Le manque de visibilité budgétaire diminue les possibilités de programmation pluriannuelle</li> </ul>   |
| <b>La politique de ressources humaines</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Une équipe administrative engagée</li> <li>. Des enseignants très exigeants qui s'impliquent dans la politique de recrutement de leurs pairs</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Fragilité numérique du corps enseignant titulaire</li> <li>. Faiblesse numérique du personnel administratif en raison de la difficulté à attirer les candidatures de personnels ATS</li> <li>. L'école dispose de peu de moyens incitatifs pour encourager l'équipe administrative</li> </ul> |
| <b>La politique financière et comptable</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Bonne situation financière de l'école avec un fonds de roulement confortable</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Un manque d'anticipation des recettes dû à des financements par projet</li> <li>. Les instruments d'aide à la décision font défaut</li> </ul>   |
| <b>La politique immobilière</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>. L'école est un outil de travail efficace les étudiants disposent d'un espace qui leur est dédié toute l'année</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Le bâtiment a aujourd'hui près de 20 ans, sa maintenance demande des moyens financiers et du personnel qualifié pour conduire les travaux</li> </ul>  |
| <b>Le système informatique</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Mise en place d'un espace numérique de travail partagé</li> <li>. Un audit de sécurité rassurant dans l'ensemble</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Absence de schéma directeur numérique</li> </ul>  |

## 2. Chiffres clés de l'école

### PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

|        | <b>Année universitaire<br/>2015-2016</b> |
|--------|--|
| Comue  | Université Paris Est<br>depuis 2007      |
| Autres |  |

### PUBLICS DES FORMATIONS PROPOSÉES

|  | <b>Année universitaire<br/>2015-2016</b> |
|--|--|
| <b>Nombre d'étudiants</b>  | <b>702</b>                               |
| Nombre d'étudiants en 1 <sup>er</sup> cycle en architecture                                      | 300                                      |
| Nombre d'étudiants en licence professionnelle  | 16                                       |
| Nombre d'étudiants en 2 <sup>e</sup> cycle en architecture                                       | 235                                      |
| dont les élèves inscrits dans le cursus « Structure et architecture »<br>avec l'Ecole des Ponts  | 27                                       |
| Nombre d'élèves inscrits dans le cursus « Structure et architecture »                            | 44                                       |
| Nombre d'étudiants en doctorat   | 2  |
| Nombre d'inscrits en HMONP   | 84                                       |
| Nombre d'inscrits en diplômes de spécialisation en architecture (DSA)<br>2 promotions concernées | 33                                       |
| Nombre d'inscrits en diplômes propres aux écoles (DPEA)<br>2 promotions concernées               | 15                                       |

### RECHERCHE

|  | <b>Année universitaire<br/>2015-2016</b> |
|--|--|
| Nombre d'unité(s) de recherche   | 1  |
| Nombre de membres impliqués dans le(s) laboratoire(s) de l'Ensa                    | 18                                       |
| dont enseignants titulaires de l'Ensa  | 11                                       |
| dont enseignants non titulaires de l'Ensa  | 5  |
| dont enseignants hors Ensa   | 2  |
| Nombre d'enseignants de l'Ensa membres du laboratoire<br>disposant d'un doctorat : | 7  |
| Nombre d'enseignants titulaires de l'Ensa disposant d'une HDR                      | 0  |
| Nombre d'enseignants titulaires de l'Ensa préparant une HDR                        | 2  |
| Nombre de thèses soutenues dans le(s) laboratoire(s) de l'Ensa                     | 2  |
| Nombre de thèses en cours dans le(s) laboratoire(s) de l'Ensa                      | 2  |

| <b>RELATIONS INTERNATIONALES</b>                                       | <b>Année universitaire<br/>2015-2016</b>            |
|--|---|
| Nombre d'établissements étrangers partenaires                          | 18  |
| Nombre de pays   | 12  |
| Nombre total d'accords signés par l'Ensa                               | 18  |
| dont conventions de mobilité   | 18  |
| Nombre d'étudiants étrangers entrants (Accords ERASMUS et conventions) | 9   |
| Nombre d'étudiants sortants (Accords ERASMUS et conventions)           | 39  |
| Nombre d'enseignants étrangers et autres personnels entrants           | 3   |
| Nombre d'enseignants et agent ATS ayant bénéficié d'une mobilité       | 2   |
| <b>RESSOURCES HUMAINES</b>   | <b>Notifications MCC<br/>2015</b>                   |
| Budget État -MCC – Titre 2   | 60 ETP  |
| dont Enseignants   | 34 ETP  |
| dont ATS   | 26 ETP  |
| Budget établissement – Titre 3   | 35 ETPT   |
| <b>ÉLÉMENTS BUDGÉTAIRES</b>  | <b>Dernière prévision<br/>d'exécution (CF 2015)</b> |
| Dépenses de fonctionnement (dont charges de personnel)                 | 3 059 415 €   |
| Dépenses d'investissement  | 318 284 €   |
| Dépenses d'intervention  | 35 116 €  |
| Valorisation du personnel T2   | 3 730 525 €   |
| Masse salariale T3   | 1 314 950 €   |
| Valorisation du personnel T2 + T3                                      | 5 045 475 €   |
| <b>IMMOBILIER</b>  | <b>2015</b>   |
| Nombre total de sites  | 1   |
| Surface en m <sup>2</sup> SHON   | 13 045  |
| Capacité d'accueil (notion de la commission de sécurité)               | 745   |

## 2<sup>e</sup> partie

# Objectifs stratégiques et indicateurs du contrat

## I-Ancrages territoriaux

### Objectif stratégique 1.1

#### S'inscrire dans la politique de site

La situation géographique de l'École sur le campus Descartes est un atout incontestable. Elle favorise le développement des liens avec plusieurs établissements académiques de proximité. En raison de la convergence des thèmes et des problématiques explorés, notamment à travers le « pôle ville, environnement et leurs ingénieries », l'école travaille déjà activement, que ce soit en formation ou en recherche avec l'Université Paris-Est-Marne-la-Vallée, l'École des Ponts, la d.school Paris-Est et plus récemment avec l'école d'urbanisme de Paris et Esiee Paris. Des collaborations existent également avec les centres et instituts de recherche du site tels que le CSTB, l'IFSTTAR et l'Institut de transition énergétique Efficacity. Par ailleurs, l'école a la chance de faire partie d'une Comue à laquelle s'associent également deux autres Ensa avec lesquelles des actions communes existent déjà mais dont le potentiel de coopération est encore jusque-là trop peu exploité.

Aujourd'hui, la recomposition nationale des sites d'enseignement et de recherche qui va conditionner l'avenir des établissements et des formations de recherche concerne également les ENSA. C'est pourquoi, l'école a lancé un débat avec l'ensemble de la communauté de l'établissement. Trois cercles de discussions sont en cours :

- Avec l'École des Ponts, voisin géographique immédiat avec lequel de nombreuses relations pédagogiques et de recherche existent depuis longtemps. Notre école d'architecture a demandé à être associée à l'École des Ponts par décret en application des articles L. 718-3 et L. 718-16 du code de l'éducation pour renforcer les collaborations existantes surtout en matière de recherche et à l'international. Plusieurs réunions ont déjà eu lieu. La convention d'association a été validée par les instances des deux établissements (Conseils d'Administration et Comités Techniques).

- Avec les deux écoles d'architecture de la Comue (Belleville et Malaquais).

Les trois établissements souhaitent opérer un rapprochement qui permettra d'accroître leur visibilité et de renforcer le pôle Architecture au sein de la Comue Université Paris-Est (UPE), mais aussi au-delà, d'être rassemblés vis-à-vis des collectivités territoriales ou des interlocuteurs institutionnels comme des partenaires potentiels, localement ou à l'international.

Certains cours sont déjà ouverts aux élèves des écoles partenaires et certains moyens pourraient être mutualisés, dès les deux premiers cycles. Toutefois, les formations post master du type DSA, DPEA, voire mastères spécialisés semblent être le terrain privilégié de ces rapprochements, à la fois dans le champ de la formation initiale et continue. Ainsi, l'École est partenaire du nouveau DSA Architecture et maîtrise d'ouvrage porté par l'École de Paris-Belleville et qui ouvrira en octobre 2017. Il en est de même pour la recherche qui donne lieu d'ores et déjà à de nombreux échanges entre les trois écoles dont les chercheurs travaillent déjà régulièrement ensemble à travers des réponses conjointes à des appels d'offre.

En outre, l'appartenance à la même UMR AUSser CNRS 3329<sup>2</sup> regroupant quatre laboratoires dont trois appartiennent aux Ensa d'UPE et à la même école doctorale, Villes Transports et Territoires (VTT), sont des bases solides pour des rapprochements nouveaux.

Elles autorisent à imaginer une stratégie de recherche commune et des instances intégrées.

- Avec la Comue UPE, qui a répondu à un appel à projet I-Site<sup>3</sup> dans le cadre du PIA 2<sup>4</sup> axé

---

2 Unité mixte de recherche Architecture, Urbanisme, Sociétés, savoirs, enseignement, recherche.

sur la ville du futur autour de trois thématiques : la ville sûre et résiliente, la ville économe en ressources, la ville intelligente. L'École d'architecture, aux côtés de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR), l'École d'ingénieurs ESIEE Paris, l'École des Ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP), l'École nationale des Sciences Géographiques (ENSG) et l'École des Ponts, est membre du consortium qui a été labellisé en février 2017.

Le projet prévoit une coordination forte des établissements du consortium avec l'objectif d'aboutir à une gouvernance intégrée dans un établissement unique, dénommé « Université cible » dit Ucible, multidisciplinaire, à la manière des grandes universités en Europe (ETH, UCL, EPFL,...) ou en Amérique du Nord (MIT, ...). Ce projet est très ambitieux car le cadre juridique et réglementaire actuel ne permet pas d'agrèger des EPSCP<sup>5</sup>, des EPST<sup>6</sup>, des EPA<sup>7</sup> et des régions lesquels sont, de plus, placés sous des tutelles différentes : Ministère de la culture, Ministère de la transition écologique et solidaire, ville de Paris, Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

Le ministère de la culture étudiera les propositions afin de valider leurs pertinences dans une optique interministérielle.

. D'ores et déjà deux hypothèses se dessinent :

- Une hypothèse intégrative dans laquelle l'École d'architecture deviendrait une composante de l'Ucible (scénario soutenu par le jury international IDEX/I-Site ;
- Une hypothèse moins marquée en termes de gouvernance, avec une convention d'association avec l'Ucible au même titre que celle que l'École d'architecture s'apprête à signer avec l'École des Ponts ParisTech.

Il s'agira donc de :

- Parvenir à une convention d'association avec l'École des Ponts ParisTech et de la nourrir par des actions communes.
- Consolider l'ancrage de l'école au niveau du site en renforçant les liens avec les acteurs de l'enseignement supérieur, notamment dans le cadre de la Comue UPE.
- Approfondir les relations avec les deux Ensa de la Comue (Paris-Malaquais et Paris-Belleville) et constituer un véritable pôle d'enseignement de l'architecture.

---

3 Initiatives-Science-Innovation-Territoires-Economie.

4 Programme d'investissements d'avenir.

5 Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

6 Établissement public à caractère scientifique et technologique

7 Établissement public administratif

## Indicateur obligatoire : inscription dans la politique de site

|  |             | 2017   | 2018   | 2019   | 2020 | Cible<br>2021 |
|--|-------------|--|--|--|------|---------------|
| 1 <sup>er</sup> axe stratégique<br>Renforcer les liens avec les acteurs de la Comue hors Ensa afin de mettre en avant l'architecture comme partie prenante de politiques plus globales qui engagent l'ingénierie, la société, les sciences humaines et l'aménagement du territoire, afin de favoriser la circulation des savoirs et des étudiants. | Prévision   | Engager des démarches pour une convention d'association avec l'École des Ponts   | Signature de la convention d'association avec l'École des Ponts<br>Définition d'un plan d'actions  | Mise en œuvre du plan d'actions                    |      |               |
|  | Réalisation |  |  |  |      |               |
|  | Prévision   | Poursuivre la réflexion associant le MCC en vue d'une collaboration de l'École dans l'Ucible   | Définition d'un plan d'actions   | Création de l'Ucible selon des modalités à définir |      |               |
|  | Réalisation |  |  |  |      |               |
| 2 <sup>e</sup> axe stratégique<br>Augmenter les liens avec les Ensa de la Comue avec l'ambition de constituer un pôle architecture au sein de l'I-site.  | Prévision   | Partage et mutualisation de certaines missions (formation et recherche) avec les deux autres Ensa du site (Belleville et Malaquais). | Définition d'un plan d'actions : un conseil scientifique unique, des formations conjointes, voire avec Belleville un recrutement étudiant mutualisé. | Mise en œuvre du plan d'actions                    |      |               |
|  | Réalisation |  |  |  |      |               |

## Objectif stratégique 1-2

### **Renforcer la capacité d'expertise de l'école afin de contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques de l'architecture, de l'urbanisme et du paysage.**

L'École souhaite se positionner comme un acteur incontournable du paysage académique français sur les questions liées à l'aménagement architectural et urbain et à la transition environnementale. Grâce à son expertise sur ces questions, elle a la volonté d'encourager les élus à entreprendre des projets prospectifs qui pourraient être initiés à l'école, dans un cadre de pédagogie et de recherche susceptible d'étoffer leurs ambitions.

L'École, en particulier à travers son DSA et son DPEA, a engagé de nombreuses études avec des collectivités en métropole et Outre-Mer (Guyane, Martinique et Guadeloupe), avec plusieurs services de l'État notamment le Ministère du logement et de l'habitat durable, direction générale du logement, de l'aménagement et de la nature, ainsi qu'avec des partenaires privés. L'ambition est non seulement de maintenir et de développer ces partenariats mais de les multiplier aux niveaux de la licence, des masters et de la recherche.

Il s'agira de s'imposer dans un délai de cinq ans comme une ressource, un think-tank sur les questions d'aménagement, d'énergie et d'environnement au service des collectivités territoriales, de l'État et des entreprises privées qui s'intéressent à ces questions. L'objectif de l'École est de parvenir à des conventions cadres de longue durée (5 ans) afin de permettre le continuum formation-recherche.

|             | 2017   | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|--|------|------|------|------------|
| Prévisions  | Engager de nouveaux partenariats avec des collectivités territoriales, l'Etat et des acteurs privés. | Idem | Idem |      |            |
| Réalisation |  |      |      |      |            |

## II- Formation et pédagogie

Les 20 ans de l'école en 2018 s'accompagneront d'un départ à la retraite d'une grande partie de l'équipe enseignante fondatrice. Ce contexte incite à revisiter notre programme pédagogique à l'aune des évolutions qui touchent la discipline, la formation et le métier d'architecte. Des ajustements ont d'ores et déjà été opérés. En 2015-2016, par exemple, une restructuration des masters a été conduite et mise en œuvre à la rentrée 2016. La réflexion se poursuit notamment sur le premier cycle et particulièrement sur l'enseignement du projet.

### Objectif stratégique 2-1

#### Renforcer l'identité pédagogique de l'école

Le projet pédagogique qui a présidé à la création de l'école est toujours d'actualité. Celui-ci se fonde sur une conception de l'architecture comme l'acte de transformation de la ville et du territoire. L'école met en avant une vision transversale de l'architecture en interaction avec l'urbanisme, le paysage et l'ingénierie.

Il s'agira donc de :

- Renforcer l'assise théorique des filières de master qui sont l'originalité et l'identité de l'école en renforçant la cohérence entre le projet et le séminaire sur la durée des quatre semestres du deuxième cycle.
- Assurer une politique de recrutement en adéquation avec les objectifs pédagogiques et de recherche portés par l'École.
- Développer autour de l'école, en région parisienne, en France et à l'étranger, un réseau de partenaires universitaires, institutionnels et privés partageant sa vision, laquelle postule l'effacement des cloisonnements entre les disciplines de l'architecture et de l'aménagement, en considérant que la question du territoire n'est pas périphérique ou préalable à l'architecture, mais qu'il s'agit bien d'une question proprement architecturale.

|                                 |  | 2017  | 2018                            | 2019        | 2020 | Cible 2021 |
|---------------------------------|--|---|---------------------------------|-------------|------|------------|
| 1 <sup>er</sup> axe stratégique | Politique de recrutement des enseignants | Définition d'un plan de recrutement à 5 ans                       | Mise en œuvre du plan d'actions | Déploiement |      |            |
| 2 <sup>e</sup> axe stratégique  | Réalisation                              |   |                                 |             |      |            |
|                                 | Politique de Partenariats                | Elaboration d'une stratégie partenariale locale et internationale | Déploiement                     |             |      |            |
|                                 | Réalisation                              |   |                                 |             |      |            |

## Objectif stratégique 2-2

### Répondre aux enjeux de la transition environnementale

À l'heure de la raréfaction des matières premières et des énergies, aux crises économiques et sociales, etc., l'École considère que l'industrie du bâtiment, domaine d'activité vorace en énergie en matières, doit rompre avec les paradigmes existants. La conception et l'enseignement de l'architecture sont, à l'évidence, des leviers décisifs de cette transition.

Outre la formation post-master DPEA Architecture post-carbone créée il y a trois ans qui prend son essor, le DSA d'architecte-urbaniste installé depuis 10 ans, l'école doit agir simultanément sur plusieurs registres afin d'augmenter sa visibilité sur ce sujet et profiter des atouts de la Cité Descartes : création d'une chaire, participation active à des programmes de recherche en partenariat avec les acteurs du campus, promotion d'actions de formation certifiantes et qualifiantes, etc.

Il s'agira de :

- Installer dans l'ensemble du cursus, premier cycle compris, un enseignement exploratoire et novateur sur les questions énergétiques, rapporté aux questions du territoire, de la construction, de l'économie de moyens et du confort.

- Obtenir le label « Chaire du MCC » sur deux thématiques :

1- la première liée aux questions de la matière et des ressources en engageant un programme de recherche sur le sujet en collaboration avec les acteurs du campus (École des Ponts, CSTB notamment).

2- la deuxième sur le littoral. Fort de l'expertise acquise par le DSA d'architecte-urbaniste à travers une dizaine d'études réalisées pour des collectivités territoriales en métropole et outre-mer, l'idée d'une chaire associant trois autres Ensa (Normandie, Bordeaux et Montpellier), le Plan urbain construction architecture (PUCA) et la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) est largement avancée.

### Indicateur : création de deux chaires

|             | 2017   | 2018 | 2019  | 2020  | Cible 2021 |
|-------------|--|------|---|---|------------|
| Prévisions  | Approfondissement du projet de chaire matière/ressources<br><br>Recherche de partenaires privés financiers |      | Constitution d'une chaire matières /ressources<br><br>Développement de la formation certifiante | Déploiement d'outils de formation et de communication |            |
| Réalisation |  |      |   |   |            |

|             |  |   |  |  |  |
|-------------|--|---|--|--|--|
| Prévisions  | Approfondissement du projet de chaire Littoral<br><br>Recherche de partenaires privés financiers | Organisation d'un colloque de lancement | Développement de la formation certifiante et déploiement |  |  |
| Réalisation |  |   |  |  |  |

### **Objectif stratégique 2-3**

#### **Répondre aux enjeux de la transition numérique**

Les technologies de l'information et de la communication transforment profondément tous les aspects de nos sociétés, jusqu'à nos vies personnelles. La diffusion massive des outils numériques dans l'industrie du bâtiment met en évidence la nécessité de les comprendre et d'apprendre les modes de travail qu'ils permettent, et ce pour tous les acteurs de la construction, architectes compris.

Aujourd'hui, les architectes semblent pourtant se trouver en bout de chaîne et vivre les avancées de ce domaine sans en être partie prenante. L'enjeu est donc de comprendre comment ces nouveaux outils transforment et peuvent assister la pratique de l'architecture, de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, non seulement au point de vue pragmatique mais aussi au point de vue théorique.

Pour les années à venir, l'École souhaite renforcer l'offre de formation existante et développer de nouveaux contenus qui introduiront l'usage du numérique en architecture au-delà des simples logiciels de conception. Un autre objectif est de promouvoir le e-learning, pour ouvrir l'offre pédagogique de l'école à l'extérieur.

Des moyens importants devront être mis sur la pédagogie liée au numérique, sur le site Internet et les réseaux sociaux qui seront supports de contenus et vitrine de l'école vis-à-vis de l'extérieur et de l'international.

Il s'agira de :

- Développer une réflexion opérationnelle sur l'usage du numérique du point de vue de l'architecte de définir, partager, construire et mettre en œuvre, avec les instances de l'école, une stratégie pédagogique à long terme concernant les relations que peuvent entretenir architecture et méthodes numériques, et leur enseignement dans toutes leurs manifestations, à différentes étapes du projet et à plusieurs échelles d'intervention.

- Faire de l'école un site de production, de post-production et de diffusion du savoir.

À partir de la plate-forme Internet il s'agira de diffuser largement les programmes de conférences et de débats pour soutenir la place de l'école dans le réseau international.

|             | 2017  | 2018           | 2019        | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|---|----------------|-------------|------|------------|
| Prévisions  | Élaboration d'une stratégie pédagogique sur l'enseignement du numérique dans une école d'architecture | Plan d'actions | Déploiement |      |            |
| Réalisation |   |                |             |      |            |

### **Objectif stratégique 2-4**

#### **Adapter la formation à la diversité des publics**

L'École a engagé une réflexion pour proposer la formation d'architecte, ainsi que ses formations post-master à l'apprentissage. L'ambition est de diversifier le curriculum des étudiants et de permettre la poursuite d'études de publics moins conventionnels (reprise d'études par exemple). Outre l'ouverture de l'architecture à de nouveaux profils d'étudiants, l'apprentissage devrait permettre d'augmenter de façon significative les ressources de l'école. En parallèle, une réactivation des actions de formation continue est amorcée.

Il s'agira de :

- Développer la formation professionnelle continue avec pour objectif d'accroître le nombre de stagiaires, mais aussi d'assurer une diversification des thématiques de formation.
- De poursuivre la réflexion sur la formation par apprentissage.

#### **Indicateur : nombre de stagiaires en formation continue (formations qualifiantes et certifiantes)**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 15   | 25   | 35   | 50   | 50         |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

## Objectif stratégique 2-5

### Renouveler la pédagogie en impulsant de nouveaux modes et outils d'enseignement

L'École est partie prenante de deux IDEFI : la d.school Paris Est<sup>8</sup> et le dispositif IDEA<sup>9</sup>.

Cela lui permet d'ores et déjà d'opérer quelques changements pédagogiques grâce au soutien financier de ces initiatives. Les marges de progrès sont néanmoins encore importantes : seules les ressources de quelques cours sont mises en lignes et le Moodle est encore trop peu utilisé. Par ailleurs, l'école souhaite encourager le développement de nouveaux modes pédagogiques plus participatifs.

Il s'agira de :

- Développer le e-learning et le numérique dans l'enseignement pour accroître la part des enseignements en distanciel et permettre en présentiel d'augmenter la participation des étudiants (pédagogie active).
- Initier des partenariats pédagogiques sur le campus et au-delà qui posent l'expérimentation échelle 1 comme objectif, en mettant à profit les dispositions offertes par la stratégie nationale de l'architecture avec le permis de faire pour mettre en œuvre ce volet.
- Diffuser le design thinking auprès d'un nombre significatif d'enseignants.

### Indicateur : évolutions pédagogiques

|             | 2017                                    | 2018                                   | 2019 | 2020 | Cible 2021                       |
|-------------|---|--|------|------|----------------------------------|
| Prévisions  | 20 % des cours sur Moodle <sup>10</sup> | Recrutement d'un ingénieur pédagogique |      |      | 50 % des cours sur Moodle        |
| Réalisation | Formation des enseignants : 10 %        | 30% des cours sur Moodle.              |      |      | Formation des enseignants : 40 % |

8 La d.school Paris-Est a été créée suite à un appel à projet du CGI ; elle est portée par l'École des Ponts ParisTech et associe l'École d'architecture, l'Université de Marne-la-Vallée, ESIEE Paris et l'EIVP.

9 IDEA vise une transformation progressive de l'accueil, la formation, l'évaluation et l'accompagnement à la (ré)insertion.

10 Moodle est une plateforme d'apprentissage en ligne sous licence libre servant à créer des communautés s'instruisant autour de contenus et d'activités pédagogiques. Le mot « Moodle » est l'abréviation de *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*.

**Indicateur : le distanciel (formation e-learning, site internet de l'école, réseaux sociaux)**

|             | 2017  | 2018           | 2019        | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|---|----------------|-------------|------|------------|
| Prévisions  | Refonte du site Internet de l'école<br><br>Formation et accompagnement des enseignants et des administratifs à l'usage du Moodle<br><br>Mise en place des moyens techniques | Plan d'actions | Déploiement |      |            |
| Réalisation |   |                |             |      |            |

**Objectif stratégique 2-6****Adosser la formation à la recherche**

L'École aura 20 ans en 2018. À son début, les forces ont été concentrées sur la pédagogie et la formation. Aujourd'hui, elle est à un tournant avec des actions de recherche qui se développent mais qui sont plutôt affiliées à de « la recherche-action » très arrimée aux deux formations de troisième cycle évoquées plus haut.

Des efforts sont à faire pour articuler plus fortement le master à la recherche.

En effet, l'École a la particularité d'avoir organisé son master en quatre filières avec une forte identité pour chacune d'elles (Transformation, Métropoles, Matières à penser, Architecture & expérience). Il convient désormais de faire en sorte que la pédagogie soit nourrie par la recherche et réciproquement.

Il s'agira de :

- Raffermer l'articulation de l'enseignement et de la recherche à travers le renforcement de l'atelier de recherche, l'augmentation du nombre de PFE mention recherche et l'ancrage de la recherche dans chacune des filières de master. D'ores et déjà le parcours recherche a été remanié. Il n'y aura plus de séminaire hors filière dédié à l'encadrement de la mention recherche. Celui-ci sera remplacé par un parcours recherche au sein des filières sur trois semestres (S8, S9, S10). Ce sont les enseignants responsables du séminaire qui suivront les étudiants souhaitant s'engager dans cette voie.
- Augmenter la proportion d'enseignants titulaires de doctorat et de HDR au sein du corps enseignant afin que le lien entre enseignement et recherche soit systématique.

**Indicateur : proportion d'étudiants diplômés mention recherche**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 2    | 4    |      |      | 10         |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

**Indicateur : nombre d'enseignants engageant un doctorat/doctorat par VAE/HDR**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 4    | 6    |      |      | 8          |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

### III- Recherche

Le laboratoire de l'école « Observatoire de la Condition Suburbaine » est membre de l'Umr CNRS Ausser n°3329. Ses axes de recherche portent sur le rôle et les effets d'une prise en compte de l'environnement et de l'énergie sur la théorie, la pratique et les matériaux de l'architecture ; l'élucidation et l'approfondissement d'une notion capitale sur laquelle s'est fondée le programme originel de l'école : le territoire ; enfin, l'histoire et l'exploration des théories qui continuent de nourrir l'architecture d'un point de vue à la fois culturel et formel (transformation, rationalisme, expérience et ornement).

La recherche au sein de l'école se développe rapidement (plusieurs décharges d'enseignement, quatre enseignants engagés dans un doctorat par Vae et deux dans une HDR, politique éditoriale active, programmation scientifique dynamique...). Cependant, elle est encore aujourd'hui pour une large part personnelle et individuelle (les enseignants publient beaucoup, participent à des travaux mais essentiellement en leur nom). Il faut que la recherche à l'école soit plus intégratrice, en veillant à ce qu'elle reste articulée à l'enseignement et qu'elle évite l'écueil dans lequel se trouvent de nombreuses écoles qui disposent d'unités de recherche très développées et structurées mais dont les chercheurs occupent des étages distincts et entretiennent peu de rapports avec les autres enseignants et la pédagogie.

Or, un des grands atouts de notre école est certainement cette proximité « historique » entre la réflexion et le projet. De nombreux enseignants sont des praticiens et/ou des théoriciens qui publient des livres. Cette identité de notre école doit être maintenue par le développement d'une recherche par et pour le projet, à même de réorienter si nécessaire certains aspects ou fondements de la pédagogie. Outre l'atelier de recherche mis en place il y a deux ans à destination des étudiants de master et dont le rôle est d'assurer le lien avec les deux formations post-master de l'école et le doctorat, le laboratoire OCS doit parvenir à trouver/créer un cadre de discussions et de débats.

Il s'agira de :

- Faire du développement de la recherche une priorité de l'école. Cela passe par l'organisation d'une concertation pour aboutir à une stratégie partagée et opérationnelle, par une politique de recrutement d'enseignants-chercheurs affirmée, par la dotation du laboratoire de deux emplois supports à même d'organiser la recherche, d'assurer la veille sur des appels à projets, d'assumer le pilotage des réponses de l'équipe, la coordination, etc.
- Organiser une vie scientifique et une communication idoine en multipliant les lieux de débats au sein de l'école : séminaires et conférences et en encourageant une politique éditoriale de qualité.
- Développer une recherche par et pour le projet dans une perspective d'élucidation scientifique, en articulant une formation doctorale au DSA d'architecte-urbaniste et au DPEA Architecture post-carbone pour permettre aux étudiants suivant ces formations de poursuivre certaines de leurs investigations liées au projet ou à des hypothèses prospectives dans le cadre d'un doctorat.

**Objectif stratégique 3-1**  
**Structurer la gouvernance de la recherche**

|                        |             | 2017     | 2018   | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|------------------------|-------------|----------|--------|------|------|------------|
| Conseil scientifique   | Prévision   | 0        | 1      | 1    | 1    | 1          |
|                        | Réalisation |          |        |      |      | 1/mois     |
| Conseil de laboratoire | Prévision   | 1        | 1      | 1    | 1    |            |
|                        | Réalisation |          |        |      |      |            |
| Bureau du laboratoire  | Prévision   | 1/3 mois | 1/mois |      |      |            |
|                        | Réalisation |          |        |      |      |            |

**Indicateur : définition d'une politique de recherche partagée**

|             | 2017   | 2018   | 2019        | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|--|--|-------------|------|------------|
| Prévisions  | Élaboration d'un plan d'action sur 4 ans (définition d'une thématique de recherche partagée) | Mise en place d'un conseil scientifique avec personnalités extérieures | Déploiement |      |            |
| Réalisation |  |  |             |      |            |

**Objectif stratégique 3-2**  
**Augmenter l'attractivité du parcours doctoral**

La réalisation de cet objectif est fortement corrélée à la présence, au sein du laboratoire de l'école, d'enseignants titulaires d'une Habilitation à diriger des recherches (HDR). Ce qui n'est aujourd'hui pas le cas. Deux soutenances sont néanmoins programmées d'ici la fin de l'année 2017.

**Indicateur : nombre de doctorants accueillis dans les unités de recherche**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 2    | 3    | 10   | 11   | 5          |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

**Indicateur : nombre de doctorants bénéficiant d'un financement**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 1    | 2    |      |      | 3          |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

**Objectif stratégique 3-3**

**Renforcer les partenariats « recherche » avec les autres établissements d'enseignement supérieur du site**

**Indicateur obligatoire : représentation de l'Ensa dans les instances de recherche du site**

|             | 2017   | 2018  | 2019 | 2020        | Cible 2021 |
|-------------|--|---|------|-------------|------------|
| Prévision   | Plan d'actions avec le LATTTS et Navier, 2 laboratoires de l'École des Ponts | Déploiement   |      |             |            |
| Réalisation |  |   |      |             |            |
| Réalisation |  | Intégration plus forte de l'OCS dans le Labex Futurs urbains, notamment par l'intermédiaire des écoles universitaires de recherche (EUR du PIA 3) |      | Déploiement |            |
| Réalisation | Intégration plus forte de l'OCS dans l'Unité mixte de recherche AUsser 3329  | Déploiement   |      |             |            |

**Indicateur obligatoire : nombre de projets de recherche portés par les établissements du site dans lesquels l'ENSA est impliquée**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 1    |      |      |      | 3          |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

**Objectif stratégique 3-4**

**Développer les partenariats et diversifier les sources de financements de la recherche**

**Indicateur obligatoire : sources et montants de financement de la recherche dans l'établissement.**

|             | 2017   | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|--------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 80 000 |      |      |      | 150 000    |
| Réalisation |        |      |      |      |            |

## **IV- Relations européennes et internationales**

L'École jouit d'une bonne réputation dans l'hexagone qu'elle souhaite étendre à l'international. Cela passe par la construction d'une image d'école dynamique située sur un campus universitaire.

Compte tenu de la composition de son corps enseignant et des thématiques abordées, l'École a pour ambition de devenir une référence à l'échelle européenne et apparaître comme l'école du Grand Paris. La confortation de cette identité devrait concourir à augmenter l'attractivité de l'établissement et la mettre sur la carte des écoles d'architecture d'excellence.

En parallèle, l'École a décidé de recentrer sa politique en matière de relations internationales sur des actions pluriannuelles associant des établissements d'enseignement supérieur ciblés et des organismes de recherche/collectivités locales sans pour autant renoncer, évidemment, à la mobilité étudiante avec ses partenaires historiques.

Le partenariat avec São-Paulo (Universités de la Mackenzie et l'USP), porte d'entrée sur le Brésil et l'Amérique latine a vocation à prendre de l'ampleur avec un projet en cours de montage avec la ville de Rio de Janeiro et l'Institut des architectes du Brésil pour le 20<sup>e</sup> congrès de l'UIA en 2020.

Plus proche de la France, le partenariat avec l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) et l'École polytechnique fédérale de Zürich (ETH) se poursuit grâce à des échanges pédagogiques au niveau master. Par ailleurs, les liens avec l'Outre-Mer (Guyane, Martinique et Guadeloupe) se renforcent au travers des deux formations du DSA et du DPEA.

Enfin, en 2016, l'École a été partie prenante de trois workshops internationaux en 2016 (Venise, Figueras, Oslo). Elle souhaite renforcer cette dimension et l'incarner davantage dans sa pédagogie.

Il s'agira de :

- Doter l'école d'une image internationale basée tirant profit des spécificités de l'école en termes pédagogiques (Architecture post-carbone, Structure & architecture, partenariat avec l'École des Ponts ParisTech, de la notoriété de ses enseignants avec des personnalités reconnues professionnellement et scientifiquement, et du potentiel que représente sa situation au sein d'un campus universitaire d'excellence sur les thématiques de la ville.
- Construire une stratégie de communication qui permet de rayonner à l'international et pour cela, repenser les outils de communication actuels (refonte du site Internet de l'école, sa traduction en anglais, développement des réseaux sociaux, inscription de l'établissement dans le réseau des écoles d'architecture du Grand Paris...).
- Mettre en œuvre les moyens de renforcer les échanges avec des partenaires ciblés :
  - Concilier l'exigence et la rigueur de la grille pédagogique avec l'accueil d'étudiants étrangers pour retrouver une attractivité significative et nécessaire.
  - Renforcer le rôle de la commission internationale avec des enseignants référents par destination.
  - Soutenir des activités pédagogiques de type workshop/intensif.
  - Trouver les moyens de rémunérer les enseignants invités étrangers conformément aux standards internationaux (dans les écoles d'architecture européennes notamment).

### Objectif stratégique 4-1

#### Poursuivre et/ou développer la politique en faveur des relations internationales

Le recrutement d'un agent administratif spécialement dédié à l'international devrait permettre d'atteindre les objectifs que l'École se fixe.

#### Indicateur obligatoire : Nombre d'étudiants étrangers en mobilité entrante à l'Ensa

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 5    |      |      |      | 30         |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

#### Indicateur obligatoire : Nombre d'étudiants de l'Ensa en mobilité sortante

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 35   |      |      |      | 40         |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

### Objectif stratégique 4-2

#### Favoriser l'insertion de nos étudiants à l'international.

#### Indicateur: dispositif mis en place pour augmenter la pratique d'une langue étrangère

|             | 2017  | 2018                  | 2019                  | 2020 | Cible 2021  |
|-------------|---|-----------------------|-----------------------|------|---|
| Prévisions  | Score 650<br>au Toeic<br>Nombre<br>de cours<br>en anglais : 2 | Score 700<br>au Toeic | Score 750<br>au Toeic | 785  | 785<br><br>Nombre<br>de cours<br>en anglais :<br>10 |
| Réalisation |   |                       |                       |      |   |

**Indicateur obligatoire : proportion d'étudiants de 5<sup>e</sup> année titulaires d'une certification en langue(s)**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 80 % | 81 % | 83 % | 84 % | 85 %       |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

## **V- Réussite, vie étudiante, démocratisation**

Depuis deux ans, l'établissement est entré dans une dynamique en matière de vie étudiante : création d'un conseil de la vie étudiante, activation du réseau associatif, etc. qu'il convient de conforter et d'amplifier. Par ailleurs, la politique d'ouverture et de diversification sociale de l'école a également vocation à être renforcée. Partenaire du programme Égalité des chances depuis sa création, tête d'une cordée de la réussite depuis 2013, toutes ces actions visent à établir des relations de qualité avec mes établissements du territoire (Seine-et-Marne et Seine-Saint-Denis) et un ancrage plus fort de l'école dans son environnement.

Cela implique des moyens pour accompagner les étudiants en difficulté pédagogique et/ou financière. L'école a ainsi développé le monitorat dans plusieurs domaines : méthodologie, grammaire, géométrie, physique et anglais, elle a mis en place un fonds d'aide d'urgence grâce au soutien de partenaires extérieurs. Elle a aussi pour ambition de créer des bourses au mérite « École » afin de soutenir financièrement les étudiants de troisième cycle non éligibles aux bourses sur critères sociaux.

L'École propose également un accompagnement à des entrepreneurs ayant pour projet de créer leur activité, ainsi qu'à des entrepreneurs ayant déjà immatriculé leur société. Le dispositif proposé s'apparente à un incubateur. Lancé en novembre 2016, Échelle 1 a permis d'accueillir une trentaine de personnes et 19 projets ont été accompagnés, à des stades de développement variés. Parallèlement, l'École entend renforcer à son adhésion au projet Pépite<sup>11</sup> afin de développer le statut d'étudiant-entrepreneur.

Il s'agira de :

- Dynamiser la vie étudiante en confortant l'existence et le fonctionnement du Conseil de la vie étudiante, instance d'échange, de relais et de communication entre les différentes communautés de l'école et en encourageant les initiatives associatives étudiantes
- Favoriser la réussite étudiante en renforçant le monitorat/tutorat pour permettre aux étudiants en difficulté scolaire de se remettre à niveau, en consacrant une partie du temps d'un ou deux enseignants à la pédagogie du tutorat sur l'ensemble du premier cycle et en poursuivant l'aide aux étudiants en difficulté via le fonds d'aide d'urgence de l'école.
- Valoriser le métier d'architecte dans toutes ses pratiques en favorisant l'insertion professionnelle notamment par le biais du dispositif Echelle 1, une pépinière d'entreprises qui met à disposition de jeunes architectes sélectionnés un local, du matériel et un accès à des conseils professionnels et des sessions de formation.
- Assurer la démocratisation de l'enseignement en proposant en priorité aux étudiants en difficulté financière d'être recrutés en tant que moniteurs.
- Mettre en place une bourse d'excellence, notamment pour aider les étudiants qui souhaitent suivre une formation post-diplôme de type DSA ou DPEA (pour laquelle ils ne peuvent pas bénéficier d'une bourse d'enseignement supérieur sur critères sociaux).
- Valoriser des travaux étudiants : diffusion de projets, travaux théoriques, mémoires. Cette valorisation rejoint l'idée d'une pédagogie plus ouverte à la reconnaissance des contenus des travaux étudiants, en master, notamment pour fonder les partenariats que l'école entend nouer avec des organismes extérieurs.

---

<sup>11</sup> Créé en 2014 par le ministère en charge de l'Enseignement supérieur et de la recherche, le dispositif PEPITE prône le soutien à la création d'entreprises innovantes.

**Objectif stratégique 5-1**  
**Favoriser la vie étudiante**

**Indicateur : mettre en place des dispositifs pour favoriser/améliorer la vie étudiante**

|             | 2017   | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|--|------|------|------|------------|
| Prévisions  | Confortation du fonctionnement du Conseil de la vie étudiante  |      |      |      |            |
| Réalisation |  |      |      |      |            |
| Prévisions  | Renforcement du monitorat à l'intention des étudiants rejoignant l'école par validation des acquis et ceux venant de bacs professionnels et techniques |      |      |      |            |
| Réalisation |  |      |      |      |            |

**Indicateur : valorisation de l'engagement associatif dans le cursus des études**

|             | 2017   | 2018 | 2019        | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|--|------|-------------|------|------------|
| Prévisions  | Engager une réflexion sur les possibilités de valorisation en ECTS |      | Déploiement |      |            |
| Réalisation |  |      |             |      |            |

**Indicateur : contribution de l'école aux initiatives étudiantes (moyens)**

|             | 2017  | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|---|------|------|------|------------|
| Prévisions  | Établir des règles d'attribution en fonction des actions conduites par les associations et/ou étudiants |      |      |      |            |
| Réalisation |   |      |      |      |            |

**Objectif stratégique 5-2**  
**Améliorer la réussite étudiante**

**Indicateur : taux de réussite des étudiants en DEEA en six semestres (hors validation d'acquis)<sup>12</sup>**

|             | 2017 | 2018            | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|-----------------|------|------|------------|
| Prévisions  | 60 % | 61 %            | 62 % | 63 % | 65 %       |
| Réalisation |      | Pas de chiffres |      |      |            |

**Indicateur : taux de réussite des étudiants en 3<sup>e</sup> année**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 83 % | 85 % | 87 % | 90 % |            |
| Réalisation |      | 91%  |      |      |            |

**Indicateur : taux de réussite des étudiants en 5<sup>e</sup> année<sup>13</sup>**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 70 % | 75 % | 76 % | 77 % | 80 %       |
| Réalisation |      | 100% |      |      |            |

<sup>12</sup> Ce taux est calculé par le logiciel Taïga, il indique le taux de réussite des étudiants rentrés à l'école en 1<sup>re</sup> année qui obtiennent leur DEEA en 6 semestres. Il ne prend pas en compte la réussite des étudiants rentrés par validation d'acquis en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années.

<sup>13</sup> Ce taux de réussite est calculé par le logiciel Taïga, il ne prend pas en compte les diplômes non validés en raison de la non remise par les étudiants de leur PFE à la bibliothèque. L'exigence, par ailleurs, d'une certification en langue, entraîne une baisse de taux de réussite, le diplôme n'étant validé qu'une fois la certification acquise.

**Objectif stratégique 5-3**  
**Améliorer l'insertion professionnelle**

**Indicateur obligatoire : taux d'insertion dans le domaine de l'architecture, de l'urbanisme et du patrimoine bâti des étudiants titulaires d'un diplôme conférant au grade de master (3 ans après)<sup>14</sup>**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 83 % | 85 % |      |      | 90 %       |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

**Indicateur obligatoire : taux d'insertion des architectes docteurs (3 ans après la soutenance de la thèse)**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 2    |      |      |      | Tous       |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

**Objectif stratégique 5-4**  
**Renforcer le suivi de l'insertion professionnelle**

**Indicateur : annuaire des anciens**

|             | 2017  | 2018        | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|---|-------------|------|------|------------|
| Prévisions  | Mettre en place un annuaire des anciens étudiants et définition d'une méthodologie en s'appuyant sur le réseau Alumni | Déploiement |      |      |            |
| Réalisation |   |             |      |      |            |

<sup>14</sup> Cet indicateur n'inclut pas la recherche qui compte pourtant pour l'École, pour 18 % complémentaires. Par ailleurs, il est peu représentatif car le pourcentage ne porte que sur les répondants (soit 30 % de la promotion environ). Idéalement, il faudrait se référer à des statistiques annuelles résultant d'un annuaire à jour des diplômés (en cours de constitution).

**Objectif stratégique 5-6****Participer à des actions en matière d'éducation artistique et culturelle EAC****Indicateur obligatoire : nombre d'actions EAC menées avec les partenaires**

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 2    |      |      |      | 5          |
| Réalisation |      | 3    |      |      |            |

## VI - Performance de l'établissement

### 1. Les moyens humains

Aujourd'hui, les instances de l'école ont conscience de la faiblesse de la stratégie de recrutement qui consiste encore trop souvent à parer au plus urgent. Il est important que l'établissement établisse une vraie politique de ressources humaines articulée avec le projet pédagogique, les missions et ambitions de l'école pour faire face à la diminution de la part des enseignants titulaires d'une part et à la difficulté à pourvoir les postes administratifs vacants d'autre part.

Concernant l'équipe pédagogique, il faut mettre en place une dynamique interne à l'école capable de promouvoir les jeunes enseignants par le biais d'actions pédagogiques diverses (workshop, summer-school, etc.), cette dynamique favorisant les candidatures aux postes d'associés et préparant aux concours, elle permettrait aussi de multiplier les offres pédagogiques et d'améliorer la perméabilité entre les filières de master, les niveaux d'enseignement et les champs pédagogiques.

L'autre volet des ressources humaines concerne l'équipe administrative qu'il s'agira de recomposer en faisant en sorte que la communication, le développement et la pédagogie forment un tout cohérent.

Cela passera par :

- Le renfort d'architectes dans l'équipe afin d'allier fond et forme,
- La prise de conscience que les fonctions supports sont au service de la formation des étudiants.

Enfin, pour atteindre ses objectifs en matière de recherche, il est nécessaire d'obtenir la création de deux postes pour assurer la veille en matière de recherche (ingénieur et technicien de recherche).

### Objectif stratégique 6-1

#### Augmenter les qualifications des enseignants exerçant dans l'Ensa

#### Indicateur obligatoire : stratégie pluriannuelle de recrutement

| Statut                  | ETP 2016 | % 2016 | Cible 2021 ETP | Cible 2021 ETP % | Pour mémoire nombre de PP |
|-------------------------|----------|--------|----------------|------------------|---------------------------|
| Professeur T2           | 3        | 5,08   | 5,00           | 8,47             | 3                         |
| Maître-assistant T2     | 19       | 32,20  | 25,00          | 42,37            | 19                        |
| Enseignant associé T2   | 13,5     | 22,88  | 17,00          | 28,81            | 21                        |
| Sous-total T2           | 35,5     | 60,16  | 47,00          | 79,66            | 43                        |
|                         |          |        |                |                  |                           |
| CDI T3                  | 9,2      | 15,59  | 0,00           | 0,00             | 22                        |
| CDD (3 ans et plus) T3  | 4,25     | 7,20   | 3,00           | 5,08             | 14                        |
| CDD (moins de 3 ans) T3 | 8,68     | 14,71  | 8,00           | 13,56            | 29                        |
| lettre d'engagement T3  | 1,38     | 2,34   | 1,00           | 1,69             | 9                         |
| Sous total T3           | 23,51    | 39,84  | 12,00          | 20,34            | 74                        |
|                         |          |        |                |                  |                           |
| Total T2 + T3           | 59,01    | 100,00 | 59,00          | 100,00           | 117                       |

### Objectif stratégique 6.2

## Promouvoir l'égalité, la diversité et la parité

### Indicateur obligatoire : part des femmes dans les recrutements d'enseignants T3

|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| Prévisions  | 10 % | 15 % |      |      | 30 %       |
| Réalisation |      |      |      |      |            |

## 2. Les moyens financiers

L'École souhaite développer des projets pédagogiques et scientifiques qui contribueront au rayonnement de l'établissement, notamment à l'international.

Cela implique une gestion rationalisée de son budget de façon à pouvoir identifier les marges de manœuvre dont elle dispose afin de financer certains projets.

La mise en place d'une comptabilité analytique est un premier levier qui devrait permettre de modifier l'affectation des moyens financiers de l'école pour répondre au mieux à nos objectifs en matière d'enseignement et de recherche. Le deuxième levier réside dans l'accroissement de la part des ressources propres de l'école. Plusieurs pistes sont à l'étude : partenariats financiers avec des entreprises, fonds de dotation, formation continue, etc.

### Objectif stratégique 6-3

#### Mettre en place une comptabilité analytique

**Indicateur : présentation au CA des comptes 2017 sous forme d'analyse des dépenses**

|             | 2017   | 2018        | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|--|-------------|------|------|------------|
| Prévisions  | Élaboration d'une grille d'analyse des dépenses en vue de la construction du budget 2018 | Déploiement |      |      |            |
| Réalisation |  |             |      |      |            |

### 3. La politique immobilière

Face à un contexte qui évolue rapidement, notamment avec le développement du numérique, l'École doit réfléchir à l'adéquation de ses espaces avec les nouvelles formes pédagogiques actuelles (espaces de co-working, pédagogie plus participative, construction à l'échelle 1, etc.). Par ailleurs, le bâtiment va avoir 20 ans et nécessite un certain nombre de travaux.

Pour parvenir à un diagnostic éclairé, un audit a été conduit en 2016 afin d'identifier les aménagements intérieurs et extérieurs à réaliser pour augmenter la qualité d'usage en relation avec la pédagogie et la recherche. Ce travail a donné lieu à un chiffrage de plus de 4,5 millions d'euros HT.

Plusieurs axes ont été mis en avant parmi lesquels on compte :

- La création d'un amphithéâtre supplémentaire sur la structure béton existante car l'école manque aujourd'hui d'espaces pour les cours magistraux ;
- L'aménagement des ateliers pour les rendre « confortables » en y prévoyant le renouvellement du mobilier, de la distribution électrique et de l'éclairage notamment ;
- La reconfiguration du réseau électrique (davantage de prises) et la révision du système (courant fort-courant faible...);
- La création d'une halle d'expérimentation sur le foncier de l'école qui n'obérerait pas une possible extension. Cet équipement aurait vocation à être partagé avec les cinq autres écoles de la région parisienne et les autres établissements du campus.

Par ailleurs, une réflexion est en cours afin d'engager la transformation du bâtiment en vue de faire des économies d'énergie et de fonctionnement.

Enfin, la construction d'une résidence étudiante sur la parcelle de l'école doit démarrer avant la fin de l'année 2017. Ce projet résulte de la mise à disposition, par le Ministère de la culture, d'une partie du foncier de l'école au profit du CROUS de Créteil. Cela permettra aux étudiants de l'école de disposer de 100 chambres sur les 200 de la résidence.

#### Objectif stratégique 6-4

#### Se doter d'une vision pluriannuelle des enjeux immobiliers

#### Indicateur obligatoire : réaliser, mettre en œuvre ou actualiser un SPSI

|             | 2017       | 2018              | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|------------|-------------------|------|------|------------|
| Prévisions  | Diagnostic | Signature du SPSI |      |      |            |
| Réalisation |            |                   |      |      |            |

**Objectif stratégique 6-5**  
**Fiabiliser l'application Taïga**

**Indicateur obligatoire : actualisation par l'Ensa des informations saisies dans l'application Taïga**

|             | 2017  | 2018   | 2019 | 2020 | Cible 2021 |
|-------------|---|--|------|------|------------|
| Prévisions  | Nombre d'étudiants inscrits en formation initiale toutes filières confondues  | Nombre de doctorants accueillis dans une unité de recherche de l'Ensa dont doctorants financés |      |      |            |
|             | Nombre d'étudiants diplômés pour chaque diplôme (DEEA et DEA)   | DEEA 87<br>DEA 89  |      |      |            |
|             | Nombre d'étudiants diplômés pour chaque diplôme (DEEA et DEA)   |  |      |      |            |
|             | Nombre d'étudiants étrangers accueillis à l'Ensa au titre d'une mobilité d'étude d'une durée supérieure à trois mois (doctorat compris)                             | 7  |      |      |            |
|             | Nombre d'étudiants de l'Ensa en mobilité sortante   | 34   |      |      |            |
|             | Nombre d'étudiants titulaires d'une certification en langue étrangère d'un niveau a minima de B2 par rapport au nombre d'étudiants inscrits en 5 <sup>e</sup> année |  |      |      |            |
|             | Nombre d'enseignants T3   |  |      |      |            |
| Réalisation |   |  |      |      |            |

# Synthèse

## 1 - Ancrage territorial : politique de site

La localisation de l'école, sur un campus universitaire, en-dehors de Paris, a pour conséquence positive d'avoir pu nouer des liens solides et de plus en plus étendus avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site.

En plus des relations tissées avec le monde des ingénieurs (École des Ponts ParisTech) et des urbanistes (École d'urbanisme de Paris), des collaborations, moins évidentes en apparence, s'engagent à la faveur de cette localisation. C'est le cas avec Esiee Paris par exemple autour de l'instrumentation du bâtiment ou avec l'École nationale des sciences géographiques (ENSG) sur les questions de SIG (Système d'informations géographiques) appliquées à l'architecture et à l'urbanisme.

L'École tire ainsi parti de la synergie qu'engendre la concentration d'un nombre important d'établissements académiques. Cette proximité et les habitudes de travail construites au fil des ans ont permis à l'école d'être intégrée dans deux IDEFI : le premier s'appelle IDEA (Individualisation-Diversification-Evaluation-Accompagnement), le deuxième, d.school Paris. Cela lui permet de bénéficier de financements qui ont un effet levier sur les pratiques pédagogiques innovantes : *e-learning*, *design thinking* notamment.

Très récemment, cet ancrage territorial de l'école dans son site s'est renforcé avec son ralliement à un consortium d'établissements qui vient de remporter la labellisation I-SITE pour le projet intitulé : FUTURE dédié à la ville de demain.

## 2 - Ancrage territorial : politique inter-Ensa

L'École d'architecture de la ville & des territoires est attachée à son appartenance au réseau des 20 écoles nationales supérieures d'architecture qui constitue une richesse car il permet d'échanger avec des établissements partageant les mêmes problématiques de formation et de recherche.

Ce réseau qui se décline à plusieurs niveaux : directeurs, secrétaires généraux, responsables pédagogiques, chargés de communication, bibliothécaires, etc., permet également de mettre en commun les bonnes pratiques recensées grâce à des rencontres régulières.

Plus spécifiquement, des liens existent avec les cinq écoles franciliennes (Versailles, Val de Seine, La Villette, Malaquais et Belleville) qui ont l'ambition d'apparaître, au moins vis-à-vis de l'international, comme un ensemble cohérent et articulé de formations complémentaires en architecture à l'échelle de l'Île-de-France.

Par ailleurs, l'École d'architecture de la ville & des territoires entretient des liens renforcés avec les deux Ensa de Paris-Belleville et de Paris-Malaquais du fait de leur appartenance, tout comme Marne-la-Vallée, à la Comue Université Paris-Est au titre d'établissements associés. Les trois écoles appartiennent à la même UMR AUSser CNRS 3329 et au Labex Futurs urbains, elles participent conjointement au parcours international de master « International urban planning and studies ».

L'École coproduit avec l'Ensa Paris-Belleville un DSA Architecture et maîtrise d'ouvrage et les deux écoles sont associées dans la production d'une licence professionnelle d'assistant à chef de projet en aménagement de l'espace avec l'UPEM et l'EIVP.

Une volonté forte de renforcer leurs relations anime les deux écoles de Marne-la-Vallée et de Belleville. Cela devrait permettre d'étudier les possibilités d'un recrutement mutualisé des étudiants (au moins pour la phase des entretiens) et dès que les nouvelles modalités de recrutement des enseignants-chercheurs seront connues, de réfléchir à la constitution de comités de sélection locaux communs pour certains profils.

Ce sentiment d'appartenance au réseau des Ensa se retrouve également chez les étudiants qui sont membres de l'association UNEAP et membres de l'Union nationale des junior architectes. Il s'illustre aussi dans une participation de plus en plus active à l'événement sportif des Archipiades.

### **3 - Recherche et expertises au service des politiques publiques territoriales**

Les deux formations de troisième cycle de l'école : le DSA d'architecte-urbaniste et le DPEA Architecture post-carbone ont l'ambition d'être l'interface de l'établissement avec les milieux socio-économiques. Les études qui sont conduites en leur sein, commanditées par des collectivités territoriales, des institutions publiques ou des organismes privés, poursuivent le double objectif d'être un support pédagogique innovant pour les étudiants (tous déjà architectes ou paysagistes) qui ont, ainsi, la possibilité de travailler sur des situations réelles, et d'autre part, d'ancrer l'école dans des problématiques contemporaines en assurant une mission d'expertise au service des politiques publiques territoriales notamment.

Le projet de chaire sur le littoral porté par l'École, en partenariat avec plusieurs autres Ensa, le PUCA, la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages, du Ministère de la transition écologique et solidaire en est l'illustration.

### **4 - Formations répondant aux enjeux professionnels et aux défis sociétaux**

Le monde professionnel de l'architecture est plus que jamais mis à l'épreuve. La part de responsabilité de l'architecte se trouve amoindrie au détriment des grands groupes et d'une prédominance de plus en plus prégnante de la technique et de l'ingénierie.

L'objectif de l'école est de contribuer, à travers ses activités de formation et de recherche à former ses étudiants et à développer de la connaissance relativement à la transition numérique et écologique sans pour autant vivre cette mutation comme une injonction pouvant paraître contradictoire avec notre environnement professionnel. L'École est persuadée que cela ne sera possible qu'à travers un débat critique et une appréhension de ces sujets qui préserveront les invariants de l'architecture.

### **5 – Dynamique des ressources humaines**

Pour satisfaire les objectifs qu'elle s'est fixés sur les cinq ans à venir, l'École doit, en matière de ressources humaines, agir sur deux plans :

- L'équipe administrative : la refonte en cours de l'organigramme de l'établissement s'accompagnera du recrutement de nouveaux personnels notamment dans les domaines du développement, des partenariats et de la communication.

Des efforts sont à faire également dans l'accompagnement des personnels en raison de la professionnalisation croissante des corps de métiers intervenant dans les Ensa (GBCP et comptabilité analytique, gestion des contractuels, innovations pédagogiques, etc.).

L'École se fixe aussi comme but de recruter un ingénieur de recherche pour dynamiser le fonctionnement de son laboratoire.

- L'équipe enseignante : la stratégie de recrutement sera co-construite par la direction,

le conseil d'administration et le conseil de l'enseignement de façon à parvenir à un équilibre des statuts des personnels permettant un fonctionnement rationalisé et optimisé de l'école. La proportion actuelle des enseignants statutaires est insuffisante ; elle est à revoir à la hausse en axant sur le recrutement d'enseignants capables de développer des activités de recherche de façon à permettre à l'établissement de répondre aux enjeux du site et de son environnement scientifique. Un des moyens pour y parvenir serait de titulariser certains contractuels en CDI de l'établissement et d'encourager des enseignants associés à passer les concours de titularisation.

La réforme en cours du statut des ENSA et celle du statut d'enseignant-chercheur devraient permettre à l'établissement de remplir ces objectifs.

Le présent contrat concerne la période 2017-2021, soit un début d'exécution sur l'année universitaire 2017 et une fin d'exécution sur l'année universitaire 2021-2022.

Des avenants au contrat peuvent être conclus pour prendre en compte les ajustements qui s'avèreraient nécessaires. Ces éventuels avenants seront alors soumis pour avis au conseil d'administration.

Fait à Paris, le 18 juillet 2017

Pour la Ministre

Pour l'École nationale supérieure  
d'architecture de Marne-la-Vallée

Vincent Berjot

Amina Sellali