



**HAL**  
open science

# École nationale supérieure d'architecture de Bretagne

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture de Bretagne. 2017.  
hceres-02026139

**HAL Id: hceres-02026139**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026139v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Bretagne

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Rapport publié le 21/02/2017

# HCERES

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

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Edoardo Piccoli, président du comité

---

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

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

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

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Le positionnement : un jeu d'échelles à maîtriser	7
II – Une stratégie de l'établissement récemment renouvelée	7
III – L'équipe de direction en dialogue avec des instances réorganisées (CA, CPR, CS)	8
IV – Les partenariats : un soutien à la politique de site	9
1 ● Partenariats académiques et association à la Comue UBL	9
2 ● Collectivités et acteurs locaux à intégrer et à coordonner avec la stratégie d'école	9
V – Une communication qui n'arrive pas à soutenir efficacement la construction d'une nouvelle identité	10
La recherche et la formation	11
I – Une recherche en développement qui devrait s'appuyer plus sur la politique de site	11
II – Une politique de formation initiale et continue par objectifs	12
III – Un lien à construire entre recherche et formation notamment en matière d'études doctorales	14
IV – Un service de documentation bien intégré à la vie de l'école	14
La réussite des étudiants	15
I – Une démocratie étudiante activée mais qui manque d'accompagnement	15
II – Les étudiants et leurs associations, acteurs de la vie de l'Ensab	15
III – Des équipements de qualité au service des étudiants	16
La valorisation et la culture scientifique	17
I – Une valorisation de l'architecture en tant que bien commun	17
II – La valorisation des résultats de la recherche et des travaux des étudiants reste à construire	17
Les relations européennes et internationales	19
I – Une faiblesse reconnue par l'établissement et à laquelle il essaie de remédier	19
II – Un pilotage des relations internationales à articuler plus fortement avec les activités de recherche	19
Le pilotage	21
I – La prospective pluriannuelle et le dialogue de gestion : un pilotage budgétaire satisfaisant mais une situation financière à stabiliser	21
II – Une politique qualité à construire	22

III – Les grandes fonctions du pilotage	22
1 ● Une politique ressources humaines à conforter	22
2 ● Un système d'information à développer	23
3 ● L'immobilier, une approche pragmatique	23
3 ● L'hygiène et la sécurité, une réelle préoccupation de l'école	24
Conclusion	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	26
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation

L'École nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Bretagne est un des vingt établissements publics nationaux à caractère administratif (EPA) dédiés à l'enseignement et à la recherche en architecture, placés sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC) et accrédités par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR) pour la délivrance des diplômes valant grade de licence et master.

L'école a été fondée à Rennes comme école régionale d'architecture en 1905 ; elle est devenue unité pédagogique d'architecture de Rennes en 1968, et école d'architecture de Bretagne en 1984. Elle a acquis le statut d'établissement public en 1986 et, en 2005, le statut actuel d'EPA et d'école nationale supérieure d'architecture.

Conformément au cadre législatif et réglementaire qu'il faut mettre en perspective avec l'histoire de l'enseignement de l'architecture en France, l'Ensa Bretagne (Ensab) a pour mission : d'assurer la formation initiale et la formation spécialisée des architectes ; la recherche, la formation à la recherche et la valorisation de la recherche ; la diffusion de la culture architecturale et l'échange des savoirs et des pratiques au sein de la communauté scientifique, nationale et internationale. Dans le cadre du système LMD, l'école délivre des diplômes d'architecture valant grade de licence et de master (diplôme d'études en architecture ou DEEA, et diplôme d'État d'architecte ou DEA)<sup>3</sup> ; elle délivre aussi, depuis 2006, l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP). L'école a initié un programme de double diplôme architecte-ingénieur et un master de maîtrise d'ouvrage urbaine et immobilière (MOUI) à la suite de conventions avec le département de génie civil de l'Insa Rennes (partenariat de double diplôme) et avec les universités de Rennes 1, Rennes 2 et l'institut d'études politiques (IEP) de Rennes (master MOUI).

Une équipe de recherche, le Grief<sup>4</sup> (groupe de recherche pour l'invention et l'étude des formes), est localisé à l'école, avec le soutien depuis 2015 d'un service recherche.

L'Ensab est une école de taille relativement modeste par rapport aux écoles d'architecture françaises. Elle comptait, en 2014-2015, 582 étudiants inscrits en DEEA et DEA (328 en DEEA, 254 en DEA, dont 56 % d'étudiantes), une soixantaine de diplômés inscrits en HMONP et 85 enseignants (dont 38 % de femmes), parmi lesquels on compte 36 titulaires et associés. Son personnel administratif comptait en 2014 une quarantaine d'agents (35,4 ETP), dont 66 % de femmes.

Installée depuis 1990 sur le site réaffecté d'une ancienne manufacture dont les dimensions se sont révélées rapidement insuffisantes (le ratio de moins de 7 m<sup>2</sup> par étudiant est nettement inférieur aux 10m<sup>2</sup> prévus par les normes), l'école prévoit aujourd'hui de lourds travaux de réaménagement de l'existant et la construction de bâtiments supplémentaires pour pallier le vieillissement de ses installations et augmenter leur capacité d'accueil limitée.

En 2014, l'Ensab perçoit 2,24 M€ de subventions de l'État. Ses ressources propres encaissables s'élèvent à 333 303 € et sa masse salariale représente 1,05 M€.

Déjà l'évaluation Aeres de 2011 signalait que l'Ensab, à peine sortie d'une crise administrative qui avait débouché sur une mission d'inspection générale du MCC<sup>5</sup>, se trouvait dans une phase transitoire difficile. La période évaluée par le présent comité a également été marquée par des discontinuités et des transitions, notamment par un changement de direction en 2014 (après plusieurs mois de vacance du poste de directeur), ce qui a ralenti la réflexion stratégique et les réformes au sein de l'école. Cette réflexion a pu finalement se développer en 2015-2016 et a coïncidé avec un moment de regroupement et de redéfinition des institutions d'éducation supérieure et de la recherche à Rennes et en Bretagne autour du projet de la Comue Université Bretagne Loire (UBL), regroupant 27 établissements membres<sup>6</sup>, à laquelle devrait être associée l'Ensab en janvier 2017. Par conséquent, tout en évaluant

<sup>3</sup> Cf. rapports d'évaluation des formations DEEA et DEA, HCERES, 2016.

<sup>4</sup> Cf. rapport d'évaluation du Grief, HCERES, 2016.

<sup>5</sup> Cf. rapport HCERES, 2011.

<sup>6</sup> 7 universités : université d'Angers, université de Brest (UBO) ; université de Bretagne-Sud (UBS), université du Maine, université de Nantes ; université Rennes 1, université Rennes 2 ; 15 écoles : École centrale de Nantes, École des hautes études en santé publique (EHESP), École nationale d'ingénieurs de Brest (ENIB), École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM), École nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR), École nationale supérieure des mines de Nantes (Mines Nantes), École

la trajectoire de l'école sur l'ensemble de la période concernée, le comité a prêté une attention particulière aux projets, actions et événements de ces deux dernières années. En réponse aux attentes de l'établissement l'évaluation a donc porté sur l'évolution de la gouvernance de l'école, la politique de site et de partenariats, la vie étudiante, le développement de la recherche, les politiques de recrutement et de formation et les stratégies et axes de développement de l'école en rapport avec ses ressources.

---

nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne (ENSTA Bretagne), École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (GENES), École normale supérieure de Rennes (ENS Rennes), École supérieure d'agriculture (ESA, école privée sous contrat avec le MENESR), Institut d'études politiques de Rennes (Sciences Po Rennes), Institut Mines-Télécom (Télécom Bretagne), Institut national des sciences appliquées de Rennes (INSA Rennes), Inst. supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage (Agrocampus ouest), École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique (Oniris) ; 4 organismes de recherche : Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), Institut de recherche pour le développement (IRD) ; 1 agence d'expertise : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement du travail (Anses).

# La stratégie et la gouvernance

## I – Le positionnement : un jeu d'échelles à maîtriser

L'Ensa Bretagne est une école qui redéfinit sa mission et son identité par rapport à un système territorial en évolution. D'un côté, la localisation dans le centre-ville de Rennes, pôle universitaire important (63 000 étudiants recensés en 2013, soit 20 % de la population urbaine), met naturellement en relation l'Ensab avec les autres établissements métropolitains (universités Rennes 1 et Rennes 2, Insa Rennes, École européenne supérieure d'art de Bretagne-EESAB, Institut d'aménagement et d'urbanisme de Rennes-IAUR). D'un autre côté, les spécificités du territoire et de l'économie en Bretagne, région qui a connu de fortes émigrations dans le passé, mais aussi la déconcentration industrielle parisienne et de l'agro-industrie, avec les conséquences environnementales et écologiques que l'on sait (pollution des nappes phréatiques et des littoraux)<sup>7</sup>, imposent à l'école de se positionner comme centre de formation et d'expertise dans le champ de l'architecture à l'échelle régionale. Aussi, la réorganisation administrative et scientifique de la Comue UBL, regroupant 7 universités, et prévoyant d'associer plusieurs écoles dont l'Ensab et l'Ensa Nantes - contribue à un scénario de développement encore plus vaste et ambitieux, où l'école manifestement souhaite s'inscrire.

Face à ces défis, l'Ensab reste une école de taille relativement modeste (même si l'échelle d'environ 600 étudiants est celle d'autres écoles d'architecture européennes), avec des moyens budgétaires limités, et qui a connu depuis 10 ans plusieurs soubresauts administratifs. L'histoire récente de l'établissement est par conséquent marquée par des discontinuités qui ont rendu difficile le suivi d'une stratégie de développement partagée entre équipes de direction, personnels administratifs, corps enseignants et communauté des étudiants. L'impulsion et l'accélération du changement, données depuis 2014 par l'équipe de direction aujourd'hui en place, font appel à des pratiques et à des instruments de pilotage qui sont encore en partie à construire.

## II – Une stratégie de l'établissement récemment renouvelée

Après une période (2012-2013) où les actions stratégiques de l'école ont été tournées surtout vers le redéploiement partiel sur le site de l'ancien Hôtel-Dieu<sup>8</sup>, une crise en 2014 (vacance de direction pendant six mois, abandon du projet immobilier) a obligé l'école à redessiner ses priorités et ses objectifs. Une stratégie qui modifie les équilibres internes de l'école ainsi que ses rapports avec le monde extérieur (étudiants, collectivités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche du territoire, partenaires) s'est alors explicitée à travers une série d'actions:

- le fonctionnement renouvelé des instances statutaires et la création d'un conseil scientifique ;
- l'investissement de l'établissement dans la recherche: longtemps laissée à l'initiative individuelle ou d'un petit groupe (le Grief qui ne comptait que 6 chercheurs jusqu'en 2015), la recherche a été l'objet d'investissements récents dans la logistique (réaménagement d'un bâtiment dédié) et d'une réorganisation de l'organigramme et des ressources humaines (nomination d'une responsable et d'un assistant dédiés au service recherche) ; une politique de décharges horaires pour les chercheurs qui en font la demande a été mise en place dans l'année 2016-2017. La volonté de mieux intégrer la recherche au cœur de la pédagogie de l'école et d'en faire le noyau d'une nouvelle politique de partenariats a été aussi affichée par la nouvelle direction<sup>9</sup>.
- une nouvelle approche de l'enseignement de l'architecture comme « discipline », qui pourrait faciliter l'interaction avec d'autres établissements d'enseignement supérieur (Insa Rennes et double cursus architecte-ingénieur, université Rennes 2) et de recherche. Cependant, l'orientation traditionnelle de la pédagogie Ensab vers le métier libéral de l'architecte et la maîtrise d'œuvre - un point fort de l'école - n'a

<sup>7</sup> Cf. diagnostic territorial de la région Bretagne (STRATER), MENESR, mars 2014.

<sup>8</sup> Ce projet, présenté et discuté au conseil d'administration (CA) de l'école (cf. les comptes rendus de l'année 2014), prévoyait la création d'un nouveau pôle universitaire sur l'ancien site de l'Hôtel Dieu de Rennes : ce site aurait permis de regrouper l'Ensab avec des parties de l'école des Beaux-Arts, des universités Rennes 1 et Rennes 2, de l'IEP, etc. Le projet a été abandonné en juin 2014 pour des raisons de coûts excessifs.

<sup>9</sup> Cf. rapport d'autoévaluation de l'école, et document sur la "Politique en matière de recherche".

pas été abandonnée. Les interactions entre ces deux conceptions, qui devraient être au cœur du nouveau programme pédagogique (2016-2017)<sup>10</sup>, n'ont pas encore été explicitées.

– la prise en compte de l'abandon du projet de développement immobilier sur un nouveau site, et son remplacement par une politique d'amélioration progressive des bâtiments sur le site actuel.

Les entretiens réalisés par le comité d'évaluation ont fait émerger que tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement il y a une conscience répandue d'une nouvelle orientation prise par l'école, et surtout que la recherche est privilégiée comme activité stratégique. Mais les finalités et les conséquences de ce changement de cap restent encore vagues et sont encore sujettes à diverses interprétations. Un projet d'établissement, dont l'absence avait été remarquée par l'évaluation Aeres 2011, est donc en place, même si le comité a remarqué, à la suite des entretiens, que son appropriation à tous les niveaux de l'institution ne semble pas encore être une réalité.

### III – L'équipe de direction en dialogue avec des instances réorganisées (CA, CPR, CS)

Le fonctionnement des instances de l'école a été rationalisé au fil de la période évaluée. Trois instances principales contribuent aujourd'hui à la définition des stratégies de l'école et à sa gouvernance: le conseil d'administration (CA), la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) et, depuis 2016, le conseil scientifique (CS).

Le CA, dirigé par une personnalité extérieure depuis 2011 est caractérisé par un fonctionnement très régulier. Il a su assurer une continuité de gouvernance en 2014 dans la période de vacance de direction. Une fois nommé le nouveau directeur, le CA a gardé un rôle proactif, comme en témoignent des comptes rendus détaillés, reposant sur les transcriptions intégrales des séances, en ligne sur l'Intranet de l'école. Au-delà de ses nombreuses obligations statutaires, le CA a contribué au fil des ans à clarifier les rôles des autres instances et commissions de l'école, ainsi que de son fonctionnement budgétaire. Il était, à l'heure de l'évaluation, un vrai lieu de débat sur des questions stratégiques, telles que l'activation du CS, l'adhésion à la Comue UBL, les modalités de recrutement des enseignants et des étudiants.

La CPR, qui voit participer aux séances en moyenne une vingtaine d'enseignants, a été renforcée dans son rôle en 2015 par l'élection d'un président qui a candidaté en proposant la formation d'un bureau de direction de six enseignants<sup>11</sup>. Une fois élu, ce « groupe dirigeant », composé pour la plupart d'enseignants arrivés récemment à l'école, s'est investi dans la préparation des rencontres et dans la construction du nouveau programme pédagogique (qui doit être présenté fin 2016). Efficace, ce système ne paraît pas pour autant inclusif : les entretiens ont mis en évidence un manque de communication entre la CPR renouvelée et les communautés administratives et étudiantes.

Suite à un débat lancé au sein du CA en 2014, un conseil scientifique a été constitué fin 2015, présidé par un géographe, enseignant-chercheur de l'université Rennes 2. Outre des membres du personnel de l'école, ce CS accueille des représentants d'autres départements de Rennes 2, de l'Insa Rennes et d'Agrocampus Ouest. Le rôle stratégique potentiel du CS, instance déjà présente dans la plupart des Ensa françaises, est important. S'il est trop tôt pour dresser un bilan de son activité, il faut d'un côté saluer sa création mais d'un autre côté relever une certaine lenteur de mise en marche.

L'organigramme de l'établissement a été reconfiguré en 2013, incluant 4 directions (études, partenariats et recherche / logistique / finances et comptabilité / RH). Plus récemment (2015), un « service » recherche désormais autonome a été créé en accord avec la stratégie de l'établissement dans ce domaine. Un responsable et un assistant ont été nommés dans ce service. La mission de formation n'est pas pour autant négligée puisque le directeur des études garde un rôle de pivot en tant que directeur adjoint.

L'absence d'un poste de responsable du service informatique (actuellement dirigé par le directeur de la logistique) qui est expliquée par des moyens budgétaires limités, représente une faiblesse dans le fonctionnement d'ensemble des services. Un autre point de fragilité provient de la définition des responsabilités assignées au poste de secrétaire général, trop découplées du fonctionnement de la direction de l'établissement. L'organisation des services de l'Ensab est en effet particulière avec un secrétaire général qui n'est pas positionné dans l'organigramme comme supérieur hiérarchique des directeurs de service, mais qui apparaît simplement dans un rôle de chargé de mission. Le directeur a ainsi un rôle de coordination, d'impulsion et d'animation de l'équipe administrative, dont dépend la qualité de l'action du collectif de travail.

<sup>10</sup> Question évoquée au fil des entretiens concernant la pédagogie.

<sup>11</sup> Conformément à l'organisation statutaire de l'école, art. 4.1.

L'information nécessaire au fonctionnement des instances statutaires et des différents services circule bien au niveau de l'équipe de direction et des instances principales de gouvernance : les réunions du comité de direction sont fréquentes et les instances communiquent entre elles. Il semble au comité qu'il manque cependant une communication plus large. Lors des entretiens, l'école a été souvent décrite comme composée de sous-communautés séparées, malgré la petite taille de cet établissement.

## IV – Les partenariats : un soutien à la politique de site

### 1 ● Partenariats académiques et association à la Comue UBL

Dans le cadre de l'inscription de l'école dans le processus de construction de la Comue UBL, la priorité recherche et les projets et réalisations qui en découlent contribuent à mieux identifier l'Ensab comme un membre à part entière de la communauté d'enseignement supérieur et de recherche. Ceci a permis que soit rapidement actée son entrée au sein de la Comue, par la forme de l'association, au 1er janvier 2017.

Cette association est pensée comme un partenariat « gagnant-gagnant », l'Ensab renforçant et structurant son axe recherche et accompagnant les étudiants vers une culture académique, l'UBL enrichissant son potentiel scientifique par l'approche sensible et appliquée propre à la culture de l'école. A cette fin, l'école devra réfléchir aux synergies pouvant exister entre les thématiques des dix départements de recherche de la Comue qui proposent des espaces de coordination structurants (parmi lesquels : environnement, mer, matériaux et mécaniques) et les axes scientifiques que l'Ensab conduit elle-même : le littoral, les transformations du monde rural, la conception et les matériaux, l'urbanisme ou encore le patrimoine et l'histoire des arts.

A côté de cet enjeu majeur, l'école reste en partenariat pédagogique avec l'Insa Rennes dans le cadre du double diplôme architecte-ingénieur ainsi qu'avec les établissements qui contribuent par l'intermédiaire de l'IAUR au master MOUI (universités Rennes 1 et 2 et IEP)<sup>12</sup>. Ces partenariats<sup>13</sup> sont susceptibles d'évoluer vers une relation plus forte intégrant aussi la recherche grâce à la participation, déjà à l'œuvre, de certains de ces établissements au CS de l'Ensab.

### 2 ● Collectivités et acteurs locaux à intégrer et à coordonner avec la stratégie d'école

Des conventions et des partenariats fructueux ont été noués entre l'Ensab et des collectivités et établissements du territoire<sup>14</sup>. Certains de ces partenariats ont pour objectif de confronter les étudiants, dès la première année, à la matérialité des métiers de l'architecture, en contact avec les maîtres d'ouvrage, et d'apporter aux collectivités partenaires des axes de réflexion libres et inédits, promouvant auprès des habitants « l'architecture comme un bien public ». Ces projets peuvent être sources de revenus pour l'école (49 101 € au total de financements obtenus sur conventions entre 2012 et 2015), celle-ci étant attentive à ce que ces ateliers sur le territoire ne dérivent pas en prestations de service et que les projets présentés nourrissent opportunément à la fois les axes de formation et de recherche. Cependant, les projets paraissent être réalisés de façon isolée, souvent grâce à la rencontre d'un enseignant et d'un partenaire. Ces projets, bien que valorisés par des présentations publiques en mairie et parfois des expositions dans l'école, ne permettent pas toujours d'incarner un véritable échange dense et durable entre l'institution Ensab et le partenaire. La construction de ces partenariats devrait désormais s'inscrire dans une démarche stratégique globale permettant d'imposer l'école comme un acteur central de la promotion de l'architecture sur le territoire régional.

L'école est aujourd'hui mobilisée à cette fin, comme en témoigne le recrutement récent du chargé de mission « partenariats », parallèlement à celui de la responsable du service recherche. Ces nouveaux relais devraient permettre l'identification pour les acteurs externes d'un interlocuteur privilégié au sein de l'Ensab, une meilleure valorisation des projets dans l'école et sur le territoire, la recherche d'autres associations et d'autres ressources financières et la construction de conventions de collaboration plus larges.

Il apparaît également que la structuration de ces partenariats qui dessinent des orientations de travail (transformation des espaces ruraux, réhabilitation des centres-bourgs, urbanisme, etc.) est à même d'aider l'école à

<sup>12</sup> Créé le 14 février 2012, le Groupement d'intérêt scientifique (GIS) IAUR réunit quatre établissements : l'université Rennes 2, l'institut d'études politiques de Rennes (IEP), l'école nationale supérieure d'architecture de Bretagne (Ensab) et l'institut national des sciences appliquées de Rennes (INSA). Ce GIS est porté par l'université Rennes 2.

<sup>13</sup> Cf. partie consacrée à la formation.

<sup>14</sup> Par exemple, convention « usage de l'eau en Rance maritime », 2013 ; convention d'études entre l'Ensab, la commune de Josselin, le CAUE du Morbihan, l'Établissement public foncier régional, 7/10/2014 ; partenariats dans le cadre du team Solar Bretagne, 2016 ; cf. annexes au rapport d'autoévaluation.

étayer ses axes de formation et de recherche et à conforter sa place sur le territoire. S'il est trop tôt pour que le comité puisse en évaluer les effets, ces orientations sont appréciées dans le réseau de partenaires privés et publics réunis autour du projet Solar Decathlon Chine<sup>15</sup>, jugé fédérateur par plusieurs de ses acteurs, dont le Conseil régional.

## V – Une communication qui n'arrive pas à soutenir efficacement la construction d'une nouvelle identité

Depuis 2014, l'école essaie de redéfinir son identité dans l'évolution des pratiques et par le renouvellement de ses ressources humaines : la devise de l'école, lancée par la nouvelle direction dans le but de fédérer des positions diverses, affiche l'ambition de «former ici et maintenant des architectes pour demain et en tous lieux». Cette ouverture ne peut que commencer par le renforcement des relations de proximité. Le fait que la reconquête du territoire régional est aujourd'hui porteuse de la dynamique scientifique et pédagogique de l'Ensab apparaît comme un choix tout à fait cohérent.

Cependant, au cours de la période évaluée, le service de communication de l'Ensab n'a pas accompagné de façon vraiment efficace cette tentative de renouvellement. La direction du service a changé deux fois et le poste était vacant au moment de l'évaluation. Jusque très récemment, la production de la communication écrite de l'école (des imprimés divers, la revue de l'école arrêtée en 2013 après un dernier numéro hors-série, la communication digitale en retrait par rapport aux possibilités actuelles) affichait une diversité excessive de contenus, de thèmes et de clés de lecture. Les publics intéressés par l'école (les habitant(e)s de Rennes et de la région, les professionnel(le)s de l'architecture, les institutions concernées par des relations scientifiques et/ou de partenariat, les étudiant(e)s post-Bac) ne peuvent pas y trouver l'expression cohérente d'une identité et d'un projet global d'établissement.

Plus récemment, une charte graphique a été approuvée et un nouveau site Internet est en construction. Le comité s'étonne que le service de communication n'ait pas joué un rôle plus actif dans sa mise en œuvre. Ce service participe par ailleurs aux activités publiques en partenariat, tel que le prix Jeunes Talents (avec la ville de Rennes), mais son rôle dans le développement de ces partenariats ne semble pas être décisif.

La question du développement d'une stratégie de communication efficace reste donc ouverte et elle se pose aussi au regard de la communication interne (information et formation, communication de la recherche et aussi des initiatives pédagogiques, valorisation de l'activité des étudiants). Après l'interruption de la production d'une *newsletter* en 2014, ce domaine d'activité est l'objet d'une action sans continuité, qui révèle plus du «coup par coup», que de priorités clairement énoncées.

<sup>15</sup> (<http://teamsolarbretagne.fr/en/partenaires-en/>). Voir partie consacrée à la recherche.

# La recherche et la formation

## I – Une recherche en développement qui devrait s'appuyer plus sur la politique de site

Pendant longtemps comparativement aux autres Ensa, l'Ensa Bretagne est restée à l'écart de la recherche. C'est en 2002 qu'un enseignant HDR crée le laboratoire Dipau (Didactique du projet architectural et urbain) qui est habilité en 2003 par le bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère (Braup) du MCC et transformé rapidement en Grief. La recherche apparaît dans l'autoévaluation réalisée par l'Ensab comme devant être au cœur de la stratégie de l'établissement. Le nouvel organigramme de l'école positionne bien la recherche comme un enjeu majeur. Cependant, si sur la représentation graphique de l'organigramme, elle se situe au même rang que les quatre autres directions de département (études / logistique / finances et comptabilité / ressources humaines), elle n'a pour le moment que la qualification de «service recherche» sans que ne soit explicitée cette différence d'appellation. Or, dans le rapport d'autoévaluation, il est bien question de «département recherche». Ce service comprend une responsable et une assistante de recherche, recrutées en septembre 2015. Des locaux («La Maison de la recherche») viennent d'être mis à la disposition des chercheurs. Ils ont été aménagés dans un ancien pavillon dans l'enceinte de l'école, marquant ainsi pleinement la volonté de l'établissement de soutenir ce domaine d'activité. De plus, l'installation d'un conseil scientifique en janvier 2016 composé de membres de droit, d'enseignants de l'école élus et de personnalités qualifiées extérieures proposées par le CA, montrent bien la stratégie de l'école dans ce domaine.

Le Grief, groupe pluridisciplinaire (géographie, arts plastiques, architecture et ingénierie) a été retenu lors de deux appels d'offres de recherche nationaux : le projet «estuaire et énergies des marées» du programme Ignis Mutatis Res du MCC et le projet «usage de l'eau en Rance maritime» du programme «Quels littoraux pour demain ?» de la Fondation de France. Par ailleurs, la recherche pratique est développée à partir d'ateliers expérimentaux sur projets et dans le cadre du concours Solar Décathlon<sup>16</sup> par la mise en œuvre de recherches menées sur les bio-matériaux.

Le Grief est passé de 6 enseignants-chercheurs en 2015 à 11 au moment de l'évaluation. Le laboratoire a désormais deux titulaires d'une HDR et deux doctorants (en codirection). Cet accroissement des effectifs est dû essentiellement à deux mesures. L'une vise à relocaliser au Grief les enseignants-chercheurs de l'Ensab jusqu'ici dispersés, à défaut, dans d'autres laboratoires ; l'autre provient de la politique visant à attirer des enseignants-chercheurs d'autres écoles ou d'autres universités. Cette stratégie est rendue possible grâce à la mise en œuvre de décharges horaires d'enseignement, ayant permis de corriger le handicap du statut des enseignants (absence actuelle de statut d'enseignant-chercheurs dans les Ensa). Cette stratégie devrait être confortée lorsque l'Ensab sera pleinement inscrite dans la Comue UBL et que le laboratoire bénéficiera d'un adossement à une école doctorale lui permettant de délivrer le doctorat d'architecture sans obligation de passer par d'autres labels universitaires. Cette stratégie sera sans doute encore plus crédible lorsque la restructuration des axes de recherche aura été pleinement réalisée. Cette opération en cours tend à recomposer les quatre axes en trois, voire en deux : l'histoire de la recherche en architecture en lien avec l'histoire des idéologies ; la recherche en architecture liée à la pratique de l'art et de l'architecture<sup>17</sup>. Ceci donnera plus de visibilité externe au pôle rennais en relation avec le milieu socioéconomique et politique ce qui renforcera sa capacité à retenir les chercheurs, à en attirer de nouveaux et à en former un nombre suffisant en son sein (lien entre recherche et formation doctorale).

Il est difficile de dire quel est le budget consolidé de la recherche au sein de l'Ensab. L'autoévaluation de l'école et l'évaluation du Grief n'en font pas mention. L'Ensab a consacré 60 000 € à la Maison de la recherche et 10 000 € au service recherche (hors postes). Les contrats de recherche signés ont généré des ressources à hauteur de 46 000 € en 2013, 77 000 € en 2014 et 32 000 € en 2015 soit un changement radical par rapport à la période 2010-2012 où cette ligne était vierge. Le montant des contrats d'études était en légère progression : 7 400 € entre 2010 et 2012, 11 000 € entre 2013 et 2015. Au total sur les années 2013-2015, l'Ensab a bénéficié en moyenne annuelle d'un apport de crédit recherches-études de 63 000 €. En 2014, point haut de ces financements, ces ressources externes (82 500 €)

<sup>16</sup> L'équipe dont l'Ensab est membre fondateur (l'association Team Solar Bretagne est présidée par un enseignant de l'Ensab) participe, en partenariat avec l'université de Shandong, au Solar Decathlon Chine 2017. Ce « sustainable housing project » est né d'une réflexion sur l'habitat breton contemporain. Cependant, le projet de « renovation of intensive energy houses and soft densification of their plots » qui est en cours d'élaboration se veut une réponse valable bien au-delà du territoire régional.

<sup>17</sup> Ces quatre axes étaient les suivants : 1 - Processus génératifs de formes, 2 - Ouvrages de génie civil et infrastructures, 3 - Entités hybridées, 4 - Itinéraires urbains. Ils ont été réduits à trois : 1 - Histoire de l'architecture, 2 - Sciences et techniques, 3 - Conception-crédation. L'objectif est dans la taille actuelle du laboratoire de limiter à deux le nombre de ces axes.

étaient équivalentes à la collecte de taxe d'apprentissage (86 500 €) et représentaient un peu moins de 3 % des ressources de l'établissement.

L'enjeu est de donner une continuité à cette nouvelle configuration de la recherche, tant en crédits qu'en taille de l'équipe, et de faire en sorte qu'elle soit soutenable dans le temps (éviter les transferts d'enseignants-chercheurs vers d'autres écoles et équipes de recherche). Cela suppose un renforcement des synergies locales. Le système économique et universitaire breton essaie de faire valoir son ambition d'être un des piliers français des nouvelles technologies<sup>18</sup> et l'opération Solar Décathlon Chine soutenue par le Conseil régional et la direction régionale des affaires culturelles (Drac) peut y contribuer. Cette continuité passe aussi par une meilleure articulation et coopération avec les pôles européens et internationaux de recherche en ces domaines, une coopération qui apparaît pour le moment limitée. Au total, le rapport d'autoévaluation mentionne que 27 enseignants (12 femmes, 15 hommes) sont impliqués ou ont exprimé la volonté de s'impliquer dans des travaux de recherche.

La production scientifique est actuellement modeste comme l'indique le rapport d'autoévaluation de l'Ensab, et que confirme le rapport d'évaluation du Grief. Au moment de l'évaluation, les conditions semblent avoir été réunies pour que la production scientifique respecte les standards (quantité et qualité) dans un futur proche, sachant que d'ores et déjà l'intégration de la recherche dans les activités de l'école sur le territoire a été correctement abordée (partenariat soutenu avec la Région et la Drac Bretagne autour de la valorisation du patrimoine rural et de la rénovation énergétique, des énergies renouvelables, des bâtiments durables, etc.). Ainsi, la relocalisation récente sur Rennes de personnels de recherche, le doublement des effectifs de chercheurs et l'arrivée d'enseignants HDR, les décharges d'enseignement, le resserrement des thématiques de recherche, la mise en place d'un service de la recherche dans un bâtiment dédié, le recrutement des premiers doctorants et l'adossement à une école doctorale dans le cadre de la Comue sont des signes tangibles que des décisions fortes ont été prises. Il faut pour cela de la durée et ces décisions récentes n'ont pas encore produit tous leurs effets.

## II – Une politique de formation initiale et continue par objectifs

Les objectifs en matière de formation que s'est fixés l'Ensab concernent à la fois la formation initiale diplômante (DEEA, DEA), la formation HMONP, et la formation tout au long de la vie. Créer une identité architecturale à l'école et la faire reconnaître dans la région Bretagne, notamment grâce à son entrée dans l'UBL comme associé, apparaît comme l'un des défis affichés majeurs que doit relever l'Ensab. Une reconnaissance accrue de l'Ensab nécessite, pour la direction de l'école, une identification de l'architecture enseignée comme une discipline, où la théorie et la pratique, le savoir-faire et les compétences sont instruits en complémentarité, afin d'être plus « en prise au réel » et en « démarche projet »<sup>19</sup>. Ainsi, le développement de la politique de partenariats avec les acteurs territoriaux est mentionné comme un axe de développement pour offrir aux étudiants une mise en situation plus effective. La multidisciplinarité des enseignements en sciences exactes, sciences humaines et d'art est aussi proposée comme l'une des approches stratégiques de l'école. L'ensemble de ces défis et axes de stratégie passe nécessairement par une définition plus claire de l'offre de formation, des objectifs pédagogiques et des compétences obtenues en fin de cursus.

Le DEEA confère le grade de licence. Les enseignements relatifs au projet en architecture constituent le cœur de la formation. Même si le DEEA permet de s'orienter vers des emplois divers, la quasi-totalité des étudiants opte pour la poursuite de leurs études en DEA. Cette réalité ne peut suffire à expliquer le manque de définition d'objectifs propres au DEEA de l'Ensab. De même, il n'existe pas de dispositifs spécifiques d'aide à la réussite des étudiants ni de suivi individualisé. Les taux de réussite à l'issue de la première et de la seconde année n'expliquent pas entièrement ces absences de procédures. On notera que le DEEA apporte un niveau satisfaisant de compétences préprofessionnelles, basées sur la réalisation de deux stages « ouvrier et/ou chantier » et « première pratique ». L'attractivité de la formation est bonne (environ 500 à 600 candidats/an en première année) et le taux de réussite est de l'ordre de 90 % sur les trois dernières années<sup>20</sup>.

Les étudiants recrutés en DEA proviennent essentiellement du premier cycle de l'Ensab. Le DEA vise à former aux divers métiers de l'architecture. L'organisation en quatre semestres de type master est lisible et offre un choix assez vaste d'options aux étudiants. Néanmoins, il semble que la gestion d'ensemble du cursus pédagogique puisse être améliorée. Ainsi, des UE de projet et de séminaire sont proposées de manière non différenciée à la fois en S7 et en S9. Ceci nuit à la cohérence interne de ces UE et freine la progression pédagogique entre les deux années. Enfin, une

<sup>18</sup> Cf. les Pôles de compétitivité, et l'ambition de l'UBL de se constituer comme réseau fort notamment sur les aspects technologiques.

<sup>19</sup> Cf. axes stratégiques de développement et rapport d'autoévaluation de l'établissement.

<sup>20</sup> Cf. rapport d'évaluation HCERES du DEEA.

conséquence est la validation de nombres différents d'ECTS pour des enseignements identiques en S7 et S9. Ceci souligne une absence de direction pédagogique claire dans le cursus. L'école affiche un désir (reflétant une nécessité) de délivrer une formation pluridisciplinaire en architecture. Une réelle prise en compte de ce concept implique nécessairement à la fois une mutualisation interne de certains enseignements et une harmonisation des UE. Or, le cursus proposé en DEA résulte plus d'une addition d'enseignements que d'une stratégie pédagogique et d'une réelle volonté organisée de structurer l'interdisciplinarité de la formation. Le taux de réussite au DEA semble en nette augmentation (79 % en 2013-14; 53 % en 2010-11). L'employabilité (insertion professionnelle) des étudiants après le DEA semble bonne. La grande majorité des diplômés ont une activité dans le domaine de l'architecture<sup>21</sup>.

En ce qui concerne les partenariats divers de l'Ensab avec son environnement territorial, les rapports fournis par l'Ensab font état de conventions avec la ville de Rennes ou la direction départementale des territoires et de la mer des Côtes d'Armor et avec le parc naturel national d'Armorique. Cependant, les finalités et la nature de ces interactions ne sont pas mentionnées. L'existence d'un double cursus architecte-ingénieur avec le département de génie civil de l'Insa Rennes est mise en avant dans les documents fournis par l'Ensab. Cependant, le nombre d'élèves inscrits dans ce cursus reste faible. Sur l'année 2015-2016, sur 5 étudiants architectes inscrits dans le parcours double cursus (1ère année du parcours) seul 1 étudiant a poursuivi ce parcours, 2 autres ont abandonné la formation suivie à l'Insa Rennes et 2 autres redoublent la première année. Ce double cursus souffre également d'un manque d'harmonisation des emplois du temps des étudiants ou des temps pédagogiques consacrés à chaque cursus. L'attractivité de l'établissement vis-à-vis de ce double diplôme reste un problème ouvert.

La mobilité étudiante sortante est globalement satisfaisante. Elle concerne environ 40 étudiants en première année de DEA dans le cadre d'un réseau européen Erasmus+. Quelques étudiants partent aussi en échange dès la troisième année de DEEA.

D'une manière générale, les modalités pédagogiques mises en œuvre reposent surtout sur les compétences propres des enseignants. Le pilotage de la formation est opéré par le directeur des études, dont le service a fait l'objet d'une réorganisation à la rentrée 2016. Si la direction des études constitue l'organe opérationnel de la formation, la gouvernance appartient à la CPR dont la nouvelle organisation par un bureau constitué de 6 enseignants permet une meilleure articulation au sein de l'établissement.

L'offre de formation professionnelle comprend depuis 2006-2007 la HMONP qui accueille aussi des diplômés de nombreuses autres Ensa. Cette formation est pilotée par une commission pédagogique spécifique. En 2015, la formation tout au long de la vie a fait partie de l'offre de l'école (2 formations : copropriétés résidentielles, 2015 et 2016 ; *Building Information Modeling-BIM*, 2016). Le développement de l'offre de formation continue est un objectif exprimé de l'établissement<sup>22</sup>. Sa gestion pourra être améliorée par l'action du chargé de mission (nommé en mai 2016) rattaché à la direction de l'établissement.

L'équipe pédagogique dans son ensemble est de qualité. Néanmoins, aucun dispositif de concertation n'a été mis en place, les collaborations entre enseignants relevant de leur seule initiative<sup>23</sup>.

Les cursus de formation de l'Ensab possèdent potentiellement de nombreux atouts et points positifs. La qualité intrinsèque, la qualification et la diversité du corps enseignant sont des éléments essentiels au développement d'une formation de qualité. La mobilité et les échanges internationaux (dès le DEEA) sont aussi à mettre au crédit de l'école. L'Ensab œuvre au développement de partenariats locaux, même s'ils n'impliquent pas encore assez d'étudiants (master MOUI avec l'université Rennes 2 et l'IEP et le cursus de double diplôme avec l'Insa Rennes). Le taux de réussite final au DEA et la bonne employabilité des étudiants diplômés constituent aussi des points positifs. On notera aussi le début d'un processus d'évaluation des enseignements par les étudiants.

Malgré ces éléments encourageants, le comité note des problèmes de fonctionnement ou de pilotage mis en évidence par l'analyse croisée des rapports d'évaluation des formations par le HCERES, du rapport d'autoévaluation et des entretiens conduits lors de la visite de l'établissement. D'une manière générale la formation pâtit à la fois d'un manque de réflexion sur la coordination des enseignements et sur la stratégie globale des cursus. Les choix stratégiques de formation qui semblent trop dépendre des personnalités et des compétences individuelles de chaque enseignant dénotent une absence d'organisation collégiale. L'absence de stratégie d'ensemble est aussi illustrée dans le processus d'évaluation des enseignements par les étudiants. Ces évaluations retournent sur l'enseignant considéré sans qu'une synthèse d'ensemble n'ait lieu. L'absence de collégialité est aussi observée dans le manque de lisibilité de

<sup>21</sup> Cf. rapport d'évaluation HCERES du DEA.

<sup>22</sup> Cf. rapport d'autoévaluation de l'établissement.

<sup>23</sup> Cf. rapport d'évaluation HCERES du DEA.

la progression pédagogique en DEA et d'une manière plus générale dans l'absence d'objectifs de compétences définis. Cette absence de collégialité, présente à trop de niveaux, est un des freins majeurs à la progression de l'école<sup>24</sup>.

Enfin, certaines des recommandations de la précédente évaluation de l'Aeres sont restées sans réponse. Par exemple, le livret de l'étudiant présentant clairement les objectifs pédagogiques de chaque cursus et préparant aux différents métiers n'existe toujours pas.

### III – Un lien à construire entre recherche et formation notamment en matière d'études doctorales

Jusqu'à une période récente, les liens entre recherche et formation à l'Ensab ont été faibles. Au niveau du master, la recherche irrigue aujourd'hui la formation de deux manières : par des cours magistraux « Initiation à la recherche » au semestre 7 pour permettre aux étudiants de mieux construire leur mémoire de master et éventuellement poursuivre dans une mention recherche ; par des séminaires aux semestres 8 et 9, animés pour les trois-quarts par les enseignants-chercheurs du Grief.

L'arrivée de personnes titulaires d'une HDR (2), le recrutement de doctorants (2), la création d'un conseil scientifique en mai 2015, annoncent un lien plus étroit de l'établissement avec la formation à la recherche et avec les études doctorales. Le dossier de l'association à la Comue semble trouver un débouché favorable ainsi que celui d'un rattachement à l'école doctorale Arts, lettres et langues (ED n° 506 ; Rennes 2, UBO, UBS). L'objectif est, pour l'Ensab et le Grief, de former des doctorants et de délivrer le doctorat d'architecture.

Si elle a progressé par rapport aux rapports d'évaluation de 2011 (Aeres) et 2015 (évaluation du Grief par le HCERES), cette dimension formation à/par la recherche suppose encore un important travail de structuration en interne et avec les partenaires universitaires, les écoles d'ingénieurs (Insa Rennes) et les centres de recherche labellisés, telles que les UMR LETG et ESO<sup>25</sup> du site rennais.

### IV – Un service de documentation bien intégré à la vie de l'école

Placé au cœur de l'établissement, avec ses 32 000 ouvrages et 70 revues en abonnement, le centre de documentation de l'Ensab est une ressource de qualité, ouverte aux étudiants Ensab comme aux enseignants, étudiants et chercheurs universitaires du site de Rennes travaillant sur des questions urbaines et architecturales. Le centre a été très correctement séparé de fonctions techniques comme la reprographie ou le laboratoire vidéo en 2014, pour être rattaché à la direction des études. La fréquentation du centre par les doctorants des universités souligne l'intérêt de développer l'offre documentaire en adéquation avec le renouvellement de la recherche à l'école. Un déficit de postes de travail pour les usagers, symptôme du sous-dimensionnement général de l'école<sup>26</sup>, a été signalé au cours des entretiens.

Au quotidien, en appui au personnel permanent, le service est assuré par des étudiants moniteurs (troisième année de DEEA et DEA, sélectionnés par CV et lettre de motivation), qui se font l'écho des demandes des autres étudiants et des enseignants. La sélection des nouveaux achats se fait sur demande directe des usagers et en interaction avec le corps enseignant. La mise en réseau des bases de données avance avec Archirès et, depuis 2013, par l'adhésion à la base nationale des collections de revues. Une page Facebook assure depuis peu une communication élargie et très efficace sur les nouveautés et les initiatives culturelles du service ; il serait cependant souhaitable que ce mode interactif de communication soit intégré au site web de l'Ensab.

<sup>24</sup> Cf. rapport d'évaluation HCERES du DEA.

<sup>25</sup> Créée en 1996, l'UMR 6554 LETG (littoral, environnement, géomatique, télédétection) est une unité multi site, implantée dans cinq universités de l'Ouest de la France (dont Rennes 1 et 2); L'UMR 6590 ESO (espaces et sociétés) existe depuis 1980, et est actuellement dirigée par un professeur de Rennes 2.

<sup>26</sup> 6,9 m2 par étudiant, inférieur à la norme européenne qui préconise 10 m2.

# La réussite des étudiants

## I – Une démocratie étudiante activée mais qui manque d'accompagnement

La participation des étudiants à la vie démocratique de l'école se fait au sein de deux instances : le CA et la commission de la vie étudiante (CVE). Quatre étudiants élus au CA représentent leurs pairs sur les questions stratégiques concernant l'école. Deux étudiants titulaires et deux étudiants suppléants de chaque promotion sont élus à la CVE pour débattre des sujets concernant la vie des étudiants et de l'école, avec les différents enseignants participant à cette commission.

Les élus étudiants au CA et au CVE ont saisi le champ d'intervention propre à chacune de leurs instances, les sujets remontent de la seconde à la première de façon organisée. Cependant, l'ensemble de la communauté étudiante ne semble pas envisager pleinement la CVE comme une ressource, les élus ayant peu de retours des étudiants. Si l'implication des étudiants élus n'est pas à démontrer, le nombre d'étudiants engagés dans la vie démocratique de l'école reste très limité, ce qui a tendance à mettre en péril leur légitimité et leur capacité d'action au sein des instances dans lesquelles ils peuvent s'exprimer.

Au CA, les étudiants se sentent écoutés et ont la possibilité d'apporter des sujets à l'ordre du jour, tout en participant activement aux débats de l'instance. Cependant, les élus étudiants regrettent le manque d'implication des autres collèves sur les questions soulevées par les étudiants. Par ailleurs, ils ne bénéficient d'aucune formation, alors que cela leur permettrait de se saisir pleinement des différentes thématiques et problématiques qui concernent l'instance.

En outre, le comité a relevé l'absence d'accompagnement de la vie démocratique étudiante par l'école. Les différents interlocuteurs rencontrés ont souligné les difficultés d'accès aux informations concernant les instances et aux informations sur la façon dont les étudiants peuvent être représentés ou peuvent représenter leurs pairs. Si la CVE est aujourd'hui statutaire et fonctionne de façon effective, l'organisation des élections à cette commission n'est pas encadrée par l'école. Ces différents facteurs peuvent expliquer la faible participation étudiante - 30 % de votants - et le manque de candidats - une seule liste de huit étudiants - avec pour conséquences une démocratie étudiante et une légitimité des élus étudiants affaiblies.

## II – Les étudiants et leurs associations, acteurs de la vie de l'Ensab

Réorganisée en 2014-2015, la CVE a pu se saisir des enjeux et problématiques relatifs à la vie étudiante. Elle a ainsi contribué au rapprochement des étudiants membres des différentes associations, permettant une concertation et une coordination de certaines actions, telle que la visite de l'école offerte aux étudiants entrants en première année. La CVE participe également à la sélection des projets pouvant bénéficier du FSDIE<sup>27</sup> récemment mis en place attribué sur des critères définis par l'école, d'un montant de 5 000 €.

Malgré le faible nombre d'étudiants associatifs dans l'école, les associations, au nombre de cinq<sup>28</sup>, participent pleinement à l'animation de l'école, à l'approvisionnement en matériel des étudiants ou à l'ouverture de l'école sur son territoire, aussi bien en terme de diffusion de la culture architecturale qu'en terme de mise en relation d'étudiants et de professionnels pour des missions ponctuelles rémunérées. Aucune enveloppe budgétaire n'est prévue pour les associations de façon systématique. Autofinancées, elles peuvent tout de même bénéficier de subventions de l'école sur présentation d'un dossier argumenté.

L'association des anciens est également en cours de refonte, à l'initiative d'une poignée de jeunes professionnels ayant étudié à l'Ensab. Les premières actions engagées vont vers la constitution d'un annuaire des anciens élèves et le suivi des étudiants diplômés.

L'école a accueilli en 2015 les deuxièmes REESAP<sup>29</sup>, organisées par l'union nationale des étudiants en architecture et paysage (Uneap) et une poignée d'étudiants de l'école. Ces rencontres se sont déroulées sur plusieurs jours et ont réuni des étudiants de la plupart des Ensa de France, contribuant ainsi au rayonnement national de

<sup>27</sup> Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes.

<sup>28</sup> Archibilisation, La Taloché, L'Appoint, La K'Fet, et la junior entreprise Trait d'Union.

<sup>29</sup> Rencontres des étudiants des écoles supérieures d'architecture et de paysage.

l'Ensab. À l'inter-semestre, les étudiants du DEEA et des associations organisent également un *workshop* permettant aux étudiants d'expérimenter la construction à l'échelle 1.

Si le dynamisme des associations offre un cadre d'études et de vie agréable au sein de l'école, les étudiants associatifs ont le sentiment d'être livrés à eux-mêmes. L'école envisage de désigner un référent association. Le comité encourage cette démarche afin de ne pas laisser les associations sans interlocuteur avec l'administration. L'absence de formation à la gestion associative et d'un statut d'étudiant associatif peuvent également expliquer le manque d'intérêt de la majorité des étudiants pour ce type d'engagement, perçu comme contraignant. Si l'Ensab ne parvient pas à se mobiliser seule sur ces questions, le comité recommande à l'école de chercher des solutions à la formation des associatifs du côté de la Comue et des structures associatives de la Métropole.

Alors que l'école construit actuellement les grilles de compétences sur le plan pédagogique, la prise en compte des compétences développées au travers de l'engagement associatif permettrait aux étudiants de valoriser cet engagement, qui est une source de développement personnel et d'acquisition de compétences indispensables à l'exercice du métier d'architecte. Cette prise en compte poserait également un cadre plus rassurant à même de favoriser l'engagement d'un plus grand nombre d'étudiants.

Concernant l'orientation des étudiants, l'école fait appel à l'association Archibilisation pour faire découvrir l'architecture aux lycéens. Une fois entrés à l'école, toutefois, les étudiants ont certaines difficultés à s'orienter dans leur parcours. La présentation des enseignements reste succincte, et le choix de certains se faisant au « premier arrivé, premier servi » risque de pénaliser les étudiants, tels que les étudiants en échange Erasmus, qui ne sont pas encore au fait des pratiques de l'école. Que ce soit pour le choix des destinations Erasmus, des enseignements de DEA ou pour la mention recherche du projet de fin d'études, l'information est limitée, difficilement accessible ou pas mise à jour, et les services responsables de la diffusion de ces informations sont perçus comme difficilement accessibles par les étudiants.

### III – Des équipements de qualité au service des étudiants

Les étudiants bénéficient d'outils de qualité pour leurs études. La bibliothèque est un lieu fréquenté régulièrement par les étudiants pour leurs différents travaux. De même que le service de reprographie qui leur permet d'imprimer à bas coût. La bibliothèque permet aux étudiants de travailler au sein de l'école grâce à des contrats de monitorat. L'école possède également un atelier maquette de qualité, très bien équipé et géré par deux personnes encadrant les étudiants dans l'utilisation des machines les plus dangereuses. Les étudiants apportent leurs propres matériaux et bénéficient d'un libre accès à l'atelier maquette, ce qui permet une utilisation riche de la maquette physique en tant qu'outil de conception et de représentation architecturale.

Un autre outil de qualité est mis à disposition des étudiants : le studio photo/vidéo. Là encore la présence d'une personne supervisant le studio et aidant les étudiants dans leurs travaux est un véritable atout. Si l'évolution des technologies et des pratiques semble remettre actuellement en question la pertinence des équipements mis à disposition dans ce studio, la richesse et l'ouverture d'esprit qu'elle apporte aux étudiants de l'Ensab ne doit pas être sous-estimée.

Concernant l'informatique, l'école met à disposition des étudiants une gamme de logiciels étendue. Cependant, l'accès à l'Internet est possible uniquement sur les unités de l'école et en *wifi* dans le hall principal. L'absence de *wifi* et de prises réseau dans le reste de l'école ne permet pas de répondre aux nouvelles pratiques des étudiants.

Pour les services à l'étudiant tels que le logement, la restauration universitaire, les installations sportives ou les services médico-sociaux, l'école s'appuie sur le Crous, sur le service logement de la communauté universitaire de Bretagne les différents restaurants universitaires de Rennes, le service de médecine préventive de l'université Rennes 1. Si ce choix semble justifié par la taille de l'établissement, l'offre est affaiblie par l'éloignement géographique de certains services - le centre médical se situe à Rennes 1- et mériterait une meilleure visibilité. Le comité suggère à l'école de s'appuyer sur l'ensemble des potentiels qu'amènerait l'inscription au sein de la Comue.

# La valorisation et la culture scientifique

## I – Une valorisation de l'architecture en tant que bien commun

Sous l'impulsion de la direction et par la participation des enseignants plus motivés, l'Ensab porte une vision forte de la culture de l'architecture, en tant que discipline, en tant que bien commun et en tant qu'outil de recherche sur le territoire.

Au cours de la période évaluée, les ateliers (2014-2015) conçus pour les étudiants au sein de plusieurs collectivités sont, pour la diffusion de la culture de l'architecture auprès des habitants et des élus, une réussite qu'il convient de saluer, tout comme le succès des Journées Portes Ouvertes de l'école ou le Prix Jeunes talents en architecture, en partenariat avec la Ville de Rennes et qui connaît sa VII<sup>e</sup> édition en 2016. Des cycles de conférences publiques sont organisés à l'école depuis 2006 ; dès 2008, leurs vidéos ont été mises en ligne sur le site *web* de l'Ensab. La revue de l'école, en revanche, a connu un échec avec l'interruption de sa parution en 2013.

L'Ensab participe en tant que membre fondateur aux activités de l'IAUR, qui a pour mission « de valoriser les actions et les événements liés à la recherche, la formation et l'expertise dans les domaines de l'aménagement, l'urbanisme et l'architecture ». L'Ensab a aussi mis en œuvre l'opération « Territoires » avec la maison des sciences de l'homme (MSH) de Bretagne.

Cependant, le comité note, à la suite des entretiens, et au vu du caractère hétéroclite et ponctuel des conventions de partenariats, que l'école n'est pas encore identifiée comme un acteur structurant de l'architecture sur son territoire. Là encore, une meilleure structuration et communication de ses missions de diffusion de la culture architecturale sont essentielles, en vue aussi de son association à l'UBL.

## II – La valorisation des résultats de la recherche et des travaux des étudiants reste à construire

Une stratégie de valorisation de l'activité et des produits de la recherche adaptée aux ambitions de l'école est à construire. Jusqu'en septembre 2015, date d'arrivée d'un responsable du service de la recherche, la valorisation de cette activité relevait surtout des actions individuelles des enseignants chercheurs ou dans le cadre du Grief. Par conséquent, la valorisation de la recherche est passée jusqu'à présent par des canaux classiques : conférences, publications de thèses, publications d'articles, une revue de l'école. Récemment, l'Ensab a décidé de se lancer dans l'organisation de colloques de plus grande envergure. Après un échec initial (un colloque sur « Les centres-bourgs » en coopération avec l'Etablissement public foncier n'a pu être finalisé), un colloque intitulé « Moulin à marées » est prévu en mai 2017 afin de valoriser les travaux de recherche conduits sur le territoire de la Rance maritime et sur le littoral.

Des partenariats solides avec la Région et la DRAC Bretagne ainsi qu'avec les collectivités locales bretonnes autour de thématiques porteuses<sup>30</sup> favorisent la valorisation de l'activité de l'Ensab sur le territoire régional. L'école coopère aussi avec les conseils d'architecture, d'urbanisme et d'environnement (CAUE) des Côtes d'Armor et du Morbihan ainsi qu'avec le service d'architecture du département de l'Ille et Vilaine. Elle coopère également avec des industriels (fabricants de bio-matériaux) dans le cadre de Solar Décathlon ce qui permet la valorisation des travaux des étudiants et doctorants dans ce domaine.

L'école a mis en place une opération (« l'annuelle des mémoires ») qui permet aux étudiants de présenter leurs travaux et éventuellement de les valoriser. Une valorisation des travaux des étudiants revenus de séjours à l'étranger est effectuée à travers l'exposition « Projets d'ailleurs » qui se déroule chaque année dans le hall d'entrée de l'école. Néanmoins, sauf dans ces cas spécifiques, où elle est intégrée à l'activité sur le territoire, la valorisation des travaux des étudiants reste, au sein de l'Ensab, un problème à traiter.

<sup>30</sup> Les recherches sur la zone littorale, la rénovation énergétique du patrimoine, l'architecture de l'agro-alimentaire, le plan Bâtiments durables bretons.



# Les relations européennes et internationales

## I – Une faiblesse reconnue par l'établissement et à laquelle il essaie de remédier

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

Les relations internationales à l'Ensab reposent essentiellement jusqu'alors sur les échanges et les séjours d'étudiants entrants et sortants avec des universités étrangères. Sur les cinq dernières années (2010-2014), toutes destinations confondues, Europe et hors Europe, la mobilité sortante a été en moyenne de 49 étudiants (2/3 en Europe) et celle entrante de 17 étudiants (plus des 3/4 en provenance de l'Europe avec un fléchissement sensible pour l'année scolaire 2014-2015). Le rapport entrant/sortant est de un tiers, l'Ensab étant plus « exportatrice » qu'attractive. L'école est en train de chercher à améliorer la formation en langues étrangères et notamment en anglais en passant d'un enseignement de langues (le financement systématique du TOEIC par l'école a été abandonné<sup>31</sup>) à un enseignement de disciplines en langues étrangères pour mieux rentabiliser les heures et offrir aux étudiants des approches culturelles autres de l'architecture et des pratiques.

L'accueil des étudiants entrants et le suivi des étudiants sortants est géré par un « gestionnaire des services internationaux » ; un autre agent a aujourd'hui en charge l'ensemble des relations internationales au sein de la direction des études.

La nécessité se fait jour de cibler des objectifs prioritaires d'échange et de mobilité avec un petit nombre de partenaires à l'international, et de définir les outils permettant de mesurer le bénéfice que les étudiants et les enseignants retirent de leurs expériences de mobilité.

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

La direction de l'Ensab est consciente de cette nécessité et reconnaît dans son autoévaluation que la recherche « n'a encore qu'une faible visibilité qui n'a pas permis un positionnement fort hors de l'hexagone ». En ce domaine de la recherche, l'Ensab n'a pu compter que sur les relations internationales personnelles de quelques-uns de ses enseignants chercheurs qui ont noué des coopérations avec des collègues étrangers, soit dans des colloques, soit à l'occasion de rares opérations de pédagogie et recherche (par exemple, un atelier de construction en terre avec voyage en Benin et Togo en 2016). Le Solar Decathlon Chine est aujourd'hui l'action la plus stratégique en vue d'un rayonnement international de l'Ensab. Elle est aussi née d'une initiative individuelle, tout en devenant un enjeu soutenu par l'école.

L'Ensab reconnaît aujourd'hui la nécessité de rattraper ce retard, en évitant de se lancer dans la signature non coordonnée de conventions qui resteraient lettres mortes, mais en définissant des objectifs restreints permettant d'approfondir les relations avec un petit nombre de partenaires ou bien des thématiques précises, telles que « le réseau PAPIer », réseau d'enseignants et de chercheurs québécois, belges et français sur l'enseignement et la pédagogie de l'architecture<sup>32</sup>.

Pour ce faire, la direction de l'Ensab a décidé de mieux mobiliser les financements Erasmus et les dispositifs conjoints avec d'autres Ensa (mutualisation de certaines activités). Le comité souhaite qu'un meilleur choix des établissements d'échanges Erasmus et bilatéraux avec évaluation au retour, associé à des échanges d'enseignants et des enseignements croisés sur un petit nombre de partenaires, puisse avoir un effet cumulatif.

<sup>31</sup> Cf. les comptes rendus du CA, fin 2015 - avril 2016.

<sup>32</sup> Rencontres du réseau à l'Ensab en juin 2015.



# Le pilotage

## I – La prospective pluriannuelle et le dialogue de gestion : un pilotage budgétaire satisfaisant mais une situation financière à stabiliser

L'école place la question financière au cœur de ses préoccupations. La construction du budget répond à une démarche largement participative : un recensement des besoins est effectué auprès de l'ensemble des services avant examen par le comité de direction, et passage dans les instances (commission des finances et CA). La situation financière est saine grâce à une recherche d'économies permanente (fluides, politique d'achat) et, dès 2013, des fiches actions ont été élaborées et validées par la commission des finances dans un souci de rationalisation des dépenses de fonctionnement. Toutefois, la masse salariale représente plus de 50 % du budget de l'école ; elle est en forte progression depuis 2011 passant de 858 708 € en 2012 à 1,011 783 M€ au 31/12/15.

Concernant l'évolution des recettes, il est à noter une forte baisse de la taxe d'apprentissage, de près de 47 % entre 2014 et 2015, liée sans doute à la réforme de la collecte mais aussi à l'absence de personnes dédiées à ce travail de rentrée de fonds. La formation continue est peu développée et rapporte de l'ordre de 20 000 € annuellement. Les ressources propres ne représentent au compte financier 2015 que 18 % des recettes de l'école. Un fonds de dotation a été créé pour récolter des recettes nouvelles. Il n'a jamais réellement existé en l'absence de versement par des partenaires des 15 000 € requis pour permettre son fonctionnement.

Le fonds de roulement de l'Ensab a fortement progressé entre 2014 et 2015. Il est en effet passé de 1 599 599 € au 31/12/14 à 2 425 004 € à l'issue du compte financier 2015. Ce fonds de roulement, en apparence très confortable, est en grande partie fléché (1,607 M€) et le fonds de roulement disponible au 31/12/15 s'élève à 818 000 €<sup>33</sup>. Dans le cadre du BR 2 2016, l'établissement met en avant le fait que, déduction faite du financement des opérations pluriannuelles sur fonds propres (schéma directeur informatique notamment), la marge disponible n'est que de 259 000 €, soit 46 jours de fonctionnement, ce qui reste néanmoins confortable. La trésorerie est en rapport avec le fonds de roulement et les projets de l'école.

Si la santé financière de l'école est satisfaisante, la concomitance de la baisse des recettes et de l'augmentation prévisible des dépenses de fonctionnement et d'investissement, notamment liée à la réalisation du schéma directeur informatique, pourrait rapidement conduire à une dégradation de la situation. Après un résultat bénéficiaire sur 2014 de plus de 130 000 €, le compte financier 2015 fait apparaître un léger déficit de 2 280 € et le compte de résultat prévisionnel au 30/09/2016 un déficit de 84 893 €, même si la capacité d'autofinancement (CAF) reste positive (50 107 €).

La direction de l'école, dans le cadre de l'élaboration du budget en mode GBCP depuis le 1/01/16, a une vision pluriannuelle de ses dépenses et s'efforce d'avoir une vision pluriannuelle de ses recettes. Au regard de cette programmation budgétaire pluriannuelle, le comité recommande à l'école de faire dès maintenant un effort de recherche de ressources propres qui nécessite une mobilisation très forte de ses enseignants.

Le déploiement de la comptabilité en mode GBCP est lancé à l'Ensab et il convient de ne pas mésestimer l'impact de la bascule qui sera réalisée au 1er janvier 2017. Les travaux sont en cours, dans le cadre de l'année transitoire 2016 : recensement des engagements non soldés, examen et acculturation des services aux principes de la nouvelle gestion comptable, préparation des outils de gestion, dans un calendrier très court. L'implication et le sérieux du service finances dans ce chantier sont salués par le contrôleur budgétaire régional. En revanche, il semble que la sensibilisation de l'ensemble des personnels ne soit pas suffisante, et ce bien que la nouvelle chaîne de la dépense implique obligatoirement tous les acteurs de l'acte d'achat, y compris ceux extérieurs au service financier.

La dématérialisation des factures est annoncée au 1/01/17, avec CHORUS PRO. La comptabilité analytique est inexistante et le travail de rapprochement des inventaires physique et comptable est à réaliser. Bien que son adjonction de service limite le temps de présence de l'agent comptable à l'école, la création d'un service facturier qui lui serait rattaché, comme préconisé par le ministère des finances dans le cadre de la mise en œuvre de la GBCP, permettrait d'optimiser le traitement des factures et de soulager le service financier. L'élaboration du plan de trésorerie devrait relever de la responsabilité du comptable et non du service financier.

<sup>33</sup> Cf. rapport annuel de performances 2015.

## II – Une politique qualité à construire

L'école est attentive à l'amélioration de ses procédures dans les principaux domaines de gestion. Des résultats ont particulièrement pu être constatés en finances. En effet, le contrôle interne financier et comptable a été engagé et la cartographie des risques élaborée même si le plan d'action corrélé n'a pas été finalisé, les équipes ayant été mobilisées prioritairement sur la GBCP. Dans le domaine des ressources humaines, le comité a pu constater également un effort récent de formalisation des procédures.

Toutefois, au-delà des annonces et de la volonté affichée par les instances (le CA et la CPR notamment) d'y parvenir, la qualité ne fait pas clairement partie du projet d'établissement de l'Ensab et la culture de la qualité n'est pas présente dans l'établissement. Le document d'autoévaluation, malgré sa richesse, fait apparaître très peu d'indicateurs de caractérisation et de performance de l'établissement qui permettraient d'identifier des axes de progrès.

La démarche qualité doit être généralisée à l'ensemble des services de l'école, ce qui implique une formation/sensibilisation des personnels et en premier lieu des cadres de l'établissement. Pour réussir, elle nécessite un fort portage politique ainsi que la désignation d'un porteur administratif en capacité de dialoguer avec l'ensemble des services.

## III – Les grandes fonctions du pilotage

### 1 ● Une politique ressources humaines à conforter

L'Ensab dispose de 60,95 ETPT rémunérés par l'État et d'une autorisation d'emplois de 35 ETPT dont 31,5 sous plafond<sup>34</sup>. Le suivi de ces emplois est rigoureux, en collaboration étroite avec le contrôleur budgétaire local. Les effectifs enseignants sont considérés par la direction de l'école comme satisfaisants pour assurer la charge d'enseignement, mais les contraintes en terme de masse salariale ne permettent pas d'accueillir des professeurs invités ni même l'organisation de grandes conférences. Le fonctionnement administratif est par ailleurs déstabilisé par l'effet de congés maladie, évalué à 5 ETP en 2013 et à 4,03 en 2014<sup>35</sup>.

Le recrutement est une véritable difficulté pour l'école : national, par voie de concours pour les enseignants, il ne garantit pas une affectation en fonction des besoins définis par la CPR et validés par le CA. L'inadéquation entre les profils attendus et les compétences entrantes conduit très rapidement à une mobilité subie par l'école. Pour les ATSS, les vacances d'emplois de titulaires liées à un manque d'attractivité contraignent la direction à recruter sur son budget de fonctionnement (titre 3), impactant ainsi les dépenses de masse salariale financées sur les ressources de l'établissement. Pour ne pas alourdir le poids de cette masse salariale, la politique de l'école, en dehors du dispositif Sauvadet, est de ne pas s'engager sur de nouvelles CDisations d'enseignants ou d'ATSS, et de ne pas proposer de nouveaux contrats aux CDD ayant plus de 5 années d'ancienneté.

La réflexion sur l'affectation des emplois est bien réelle et doit se poursuivre. Elle a conduit l'école à redéployer des moyens de la direction de la logistique (deux postes) vers les services ayant des évolutions de charges importantes (service financier à la rentrée 2016, direction des ressources humaines) ou en soutien à la nouvelle politique de l'école, avec le rehaussement d'un poste de catégorie B en catégorie A pour le service recherche. La question de l'externalisation de certaines fonctions (reprographie) est posée et mérite d'être instruite.

Le renforcement de l'équipe informatique sur la maintenance de second niveau apparaît pour le comité comme une priorité, ainsi qu'un développement de compétences juridiques au sein de l'école, pour garantir le bien-fondé de l'action administrative et la sécurisation de ses actions.

Des comités de direction (Codir) organisés trois fois par mois réunissent le directeur, le directeur adjoint en charge de la pédagogie, la secrétaire générale, le directeur logistique, la directrice des ressources humaines, la directrice des finances, la responsable du service recherche. La participation du chef de service informatique aux réunions du Codir est vivement recommandée, ce qu'impliquerait une séparation stricte du service informatique et de la direction immobilière, elle aussi recommandée par le comité, tant les connaissances et compétences requises sont bien différentes entre ces deux domaines.

L'école dispose depuis 2015 d'un plan de formation des personnels. Il a été enrichi grâce à une mutualisation des actions de formation avec la Drac ou encore du fait du recours de l'établissement aux formations proposées par la

<sup>34</sup> Tableau d'autorisation des emplois BR2 CA du 30/09/16.

<sup>35</sup> Rapport d'autoévaluation de l'établissement.

plateforme interministérielle du Secrétariat général pour les affaires régionales. Ce plan est orienté pour 2016/2017, pour les ATSS, sur le service financier en réponse à la GBCP et sur le service informatique au regard des enjeux numériques de l'établissement. La direction de l'école considère que la formation des enseignants dans ces domaines est un chantier prioritaire. Le comité recommande au CT de se saisir de ce sujet de discussion essentiel.

Le bilan social, outil de pilotage et de dialogue social, reste à finaliser. En intégrant notamment les évolutions des consommations d'ETP et les plafonds d'emplois, les pyramides des âges, les évolutions d'effectifs des différents services, il devrait permettre de réfléchir et de débattre, au sein du CT et du CA, sur les besoins en recrutement et les compétences attendues au sein de l'établissement.

## 2 ● Un système d'information à développer

L'équipe informatique de l'Ensab se compose de trois personnes : une administratrice réseau (catégorie A), un technicien audiovisuel en charge du site *web* (catégorie B) et une gestionnaire en charge des finances du service et assurant la première assistance informatique (catégorie B). Des moniteurs sont chargés, à hauteur de 48 heures hebdomadaires, de l'accompagnement des étudiants sur les deux salles informatiques qui leurs sont dédiées. Le service est rattaché à la direction logistique<sup>36</sup>.

Il existe une commission informatique<sup>37</sup>, créée par le CA de l'école, comprenant six enseignants, le personnel du service informatique, le directeur logistique, trois étudiants et un moniteur. Elle a en charge notamment le suivi de la mise en place du schéma directeur informatique et *web* et la programmation pluriannuelle des équipements numériques. Les logiciels utilisés sont soit ceux du MCC, soit des logiciels *open source*. Les services à l'étudiant ont évolué positivement ces dernières années avec la mise à disposition depuis 2015 d'un espace de travail collaboratif à distance associé à la messagerie. En revanche, le parc informatique a fait l'objet de peu de renouvellement depuis 2012 et est devenu en partie vétuste<sup>38</sup>.

L'école s'est lancée en 2014 dans l'élaboration d'un nouveau schéma directeur du système d'information (SDSI) qui sera entièrement financé sur ses ressources propres. Le projet a été piloté par la secrétaire générale avec recours à un prestataire extérieur. Ce schéma directeur a permis de clarifier les grands projets de l'école en matière de numérique sur les 4 années à venir et de programmer notamment le renouvellement de l'infrastructure, la refonte du site *web* et la création d'un environnement numérique de travail (ENT). Les premiers chantiers viennent d'être lancés, concernant la refonte de l'infrastructure et du réseau informatique.

Il serait souhaitable que la commission informatique, en prenant appui sur les compétences présentes au sein du service, se saisisse du suivi du SDSI, de son actualisation et de son évaluation financière pour une programmation fine des investissements à venir. L'évolution du numérique au sein de l'école apparaît pour le comité comme un vrai sujet. Les enjeux du domaine sont tels qu'ils méritent un fort portage politique, un réel effort financier et la mobilisation de moyens humains. L'école gagnerait à améliorer sa connexion avec les autres établissements par le biais de partenariats à acquérir avec les autres établissements d'enseignement de proximité, et par l'intégration des informaticiens à des réseaux.

## 3 ● L'immobilier, une approche pragmatique

Depuis 1990, l'Ensab est installée sur le site d'une ancienne manufacture, réaffectée et élargie grâce à un projet de qualité remarquable (son inscription au label du « patrimoine du XXème siècle » a été proposée), mais dimensionné pour accueillir une communauté de 450 étudiants. Cette taille ayant été très vite dépassée, au fil des années l'établissement a développé différentes stratégies pour faire face à un sous-dimensionnement croissant.

Aujourd'hui, avec 4 500 m<sup>2</sup> disponibles pour environ 650 étudiants (le ratio de moins de 7 m<sup>2</sup> par étudiant est nettement inférieur au 10 m<sup>2</sup> recommandés), l'Ensab souffre toujours d'un manque de locaux disponibles. Plusieurs projets de déménagements, permettant d'acquérir les 5 000 m<sup>2</sup> supplémentaire inscrits au schéma pluriannuel de stratégie immobilière de 2011, et d'extension, ont émergé sur la période évaluée ; aucun n'a vu le jour, faute notamment d'obtention des financements nécessaires du MCC et des collectivités locales. La direction de l'école s'est réorientée vers des projets plus modestes, visant à une optimisation de l'utilisation des locaux actuels et à une utilisation des parcelles mises à disposition.

<sup>36</sup> Cf. sous-partie II sur les ressources humaines.

<sup>37</sup> Cf. document sur le fonctionnement des instances transmis par l'établissement.

<sup>38</sup> Cf. rapport d'autoévaluation.

Ainsi, en 2015, une ancienne maison d'habitation a été réaménagée<sup>39</sup> pour accueillir la nouvelle Maison de la recherche où se sont installées les équipes du Grief. Le budget 2015 prévoyait également la mise en place de structures modulaires sur une parcelle non utilisée, financée à hauteur de 95 000 € sur 150 000 € par le MCC. La plateforme d'assise destinée à accueillir ces modulaires a été réalisée cette même année. Au regard des ouvertures de crédits et de recettes sur 2016, la finalisation de leur installation a été reportée sur 2017, sans que le comité n'ait pu comprendre les véritables raisons de ce retard.

La maintenance des bâtiments est assurée. De très lourdes opérations d'étanchéité, d'huissierie, de reprise du bardage de « la banane »<sup>40</sup> sont lancées grâce à un financement quasi-intégral du ministère (50 000 € sur ressources propres pour un total de 2 282 k€). Les travaux d'accessibilité à réaliser, en application de la réglementation, ont été achevés en mai 2015.

### 3 ● L'hygiène et la sécurité, une réelle préoccupation de l'école

L'exploitation des bâtiments fait l'objet d'un avis favorable de la commission de sécurité. Le dispositif d'évacuation incendie est récent. Les consignes d'évacuation sont claires et diffusées notamment sur le site Intranet de l'école et les étudiants de première année sont sensibilisés aux consignes de sécurité. Le directeur de la logistique, assistant de prévention, et le médecin travaillent en collaboration sur l'adaptation des postes de travail.

L'établissement dispose d'un document unique d'évaluation des risques professionnels et d'un programme annuel de prévention. Les risques majeurs concernent l'atelier maquette et l'école a adopté et diffusé des règles d'utilisation : les étudiants signent une charte d'utilisation, les machines ne peuvent fonctionner qu'en présence d'un agent, et des équipements de protection individuels sont mis à disposition.

Des risques psychosociaux sont identifiés dans le programme de prévention 2017. Un travail est à mener conjointement entre la direction des ressources humaines et le médecin de prévention, en lien avec le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail pour identifier si un traitement collectif ou individuel des situations s'impose.

---

<sup>39</sup> Cf. documents de présentation du BR2.

<sup>40</sup> Désignation commune du bâtiment principal de l'école.

# Conclusion

L'Ensa Bretagne vit actuellement l'accélération d'une transformation déclenchée par des mutations structurelles qui concernent toutes les Ensa, ainsi que par une situation territoriale en évolution. Le renouvellement générationnel du corps enseignant, la reconstruction de conditions de gouvernance satisfaisantes, et la mise en réseau de l'école par rapport à ses territoires d'élection (la Métropole et la Région) caractérisent ainsi le parcours de l'école sur toute la période concernée par cette évaluation.

Pour faire face à ces défis, sous l'impulsion d'une nouvelle direction l'Ensab a lancé depuis 2014 un programme de développement fondé en premier lieu sur la recherche, tout en déclarant une vocation « généraliste » dans la formation et en affichant une image très ouverte d'institution intégrée au tissu universitaire local, en phase avec la Stratégie nationale pour l'architecture<sup>41</sup>.

Le développement du service de la recherche et la mise en place d'un CS, ainsi que l'association à l'UBL (en cours au moment de l'évaluation) sont des actions récentes qui accompagnent cette transformation. Par une politique de conventions et de partenariats, l'école essaie de soutenir la recherche et d'en décloisonner le fonctionnement, trop longtemps soutenu seulement par les initiatives individuelles. Si les effets de ce soutien ne sont pas encore lisibles sur la production scientifique, l'Ensab paraît avoir déjà amélioré son attractivité qui se manifeste aujourd'hui par un nombre croissant d'enseignants-docteurs au sein de l'école et par le doublement des effectifs du Grief.

Les étudiants forment une communauté engagée dans la vie de l'école grâce à leurs associations: l'expérience et la vie étudiante à l'école sont satisfaisantes, et l'Ensab se construit une réputation et une attractivité aussi au-delà de son territoire régional. En revanche, le comité note que l'offre de formation initiale, un des points forts de la dernière évaluation, a souffert, dans la période évaluée, d'un manque d'attention structurée. Par conséquent les innovations récentes telles que le double diplôme architecte-ingénieur restent à inscrire dans un programme pédagogique renouvelé. Avec la présentation de ce nouveau programme (prévue fin 2016), l'école a l'intention de rattraper le retard, mais il est clair que plusieurs enjeux pédagogiques doivent être abordés, tels que l'ouverture internationale, l'intégration de nouvelles technologies aux parcours d'études, les rapports entre projet, disciplines et recherche. Enfin, la transition vers une formation prenant en compte toute l'articulation du système LMD, devrait aussi déboucher sur l'accès au doctorat en architecture.

L'école est installée sur un site de qualité, mais les contraintes de ce site et les impératifs de maintenance et de restauration des bâtiments ont pesé de manière non négligeable sur la vie récente de l'établissement. En ce domaine le comité souhaite que l'association à l'UBL puisse amener aussi un partage et une mutualisation de services et activités qui pourraient atténuer les effets négatifs du sous-dimensionnement des locaux.

La situation financière de l'école est saine et bien maîtrisée. Cependant, la petite taille de l'institution et la faible proportion de ressources propres sont des obstacles à la mise en place d'un vrai soutien à la stratégie de l'établissement. Le développement de la formation continue et les contrats de recherche sont les champs d'activité que l'école aurait intérêt à mieux explorer en vue d'élargir ses marges d'action.

Les conditions sont donc réunies pour améliorer la qualité et le rayonnement de l'école sur une échelle qui ne soit pas seulement régionale. Pour y arriver, il est nécessaire que l'Ensab affirme son orientation vers la recherche par une production scientifique de qualité reconnue. Elle pourrait élaborer une stratégie d'établissement clairement définie, y compris dans des domaines où cette stratégie n'est pas encore lisible, tels que les relations internationales, la communication, la valorisation des parcours et des travaux des étudiants.

## I – Les points forts

- Une équipe de direction et des instances (CA, CPR, CS) investies dans le processus de renouvellement de l'école.
- Une gestion rigoureuse et une situation financière maîtrisée.
- Des associations étudiantes investies dans plusieurs domaines de la vie de l'école.
- Une activité de recherche renforcée et mise au cœur de la stratégie d'établissement.

<sup>41</sup> Cf. rapport d'autoévaluation de l'Ensab.

- Une implication accrue de l'école sur le territoire régional.

## II – Les points faibles

- Une communauté éducative qui manque de cohésion.
- Malgré le bon taux de mobilité étudiante, une stratégie à l'international mal coordonnée.
- Des ressources financières propres trop faibles pour assurer un soutien efficace aux actions stratégiques.
- Un environnement numérique trop en-dessous des standards actuels pour répondre aux attentes de la communauté.
- Une communication interne et externe non adaptée aux ambitions nouvelles de l'école.

## III – Les recommandations

- Consolider la stratégie de l'établissement et organiser les actions qui en découlent pour en assurer la continuité.
- Structurer les partenariats en fonction des problématiques clés du territoire et en articulation forte avec la Comue. Organiser une mutualisation d'activités, de services et d'échanges pédagogiques avec les nouveaux partenaires de l'UBL.
- Mobiliser les équipes pédagogiques et administratives de l'école pour mieux accompagner les étudiants, leurs représentants et leurs associations.
- Adosser le GRIEF à une équipe labellisée et développer une production scientifique à la hauteur des ambitions fixées par l'école.
- Reprendre l'élaboration de l'offre de formation initiale et continue à partir des objectifs de compétences, définir collégialement les programmes et modes pédagogiques et organiser la communication vers tous les publics concernés.
- Moderniser l'action administrative en s'appuyant sur une organisation des services adaptée et sur des équipes formées au pilotage et à la démarche qualité.

# Liste des sigles

## A

Aeres Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
 ATSS Personnels administratifs, techniques, santé et de service

## B

Braup Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère

## C

CA Conseil d'administration  
 CNRS Centre national de la recherche scientifique  
 Comue Communauté d'universités et établissements  
 CPER Contrat de plans État-région  
 CPR Commission de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)  
 Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
 CS Conseil scientifique  
 CV Curriculum vitae

## D

D (LMD) Doctorat  
 DEA Diplôme d'État d'architecte  
 DEEA Diplôme d'études en architecture  
 Dipau Didactique du projet architectural et urbain  
 Drac Direction régionale des affaires culturelles  
 DU Diplôme universitaire  
 DUT Diplôme universitaire de technologie

## E

EC Enseignant chercheur  
 ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)  
 ED École doctorale  
 Ensa École nationale supérieure d'architecture  
 Ensab École nationale supérieure d'architecture de Bretagne  
 EPA Établissement public à caractère administratif  
 EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique  
 Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)  
 ETP Équivalent temps plein

## F

FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique  
 Grief Groupe de recherche pour l'invention et l'étude des formes

## H

HCERES Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
 HDR Habilitation à diriger des recherches  
 HMONP Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

## I

IEP Institut d'études politiques  
 Ifremer Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer  
 Inria Institut de recherche en informatique et en automatique  
 Insa Institut national des sciences appliquées  
 IRD Institut de recherche pour le développement

**L**

L (LMD) Licence  
LMD Licence-master-doctorat

**M**

M (LMD) Master  
M/M1/M2 (LMD) Master, master 1re année, 2e année  
MCC Ministère de la culture et de la communication  
MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche  
MOUI Maîtrise d'ouvrage urbaine et immobilière  
MSH Maison des sciences de l'homme

**P**

PR Professeur des universités

**R**

RCE Responsabilités et compétences élargies  
RI Relation internationales

**S**

SDSI Schéma directeur du système d'information  
Shon Surface hors œuvre nette  
SHS Sciences humaines et sociales

**T**

TOEIC *Test of english for international communication*

**U**

UE Unité d'enseignement  
UMR Unité mixte de recherche  
Uneap Union nationale des étudiants en architecture et paysage

**W**

Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

# Observations du directeur



*Former ici et maintenant  
des architectes  
pour demain et en tous lieux*

Affaire suivie par :  
Jean-François Roullin  
Directeur

Le directeur de l'Ecole Nationale  
Supérieure d'Architecture de Bretagne

à

Monsieur le Président du Comité  
d'évaluation du Haut Conseil de  
l'Evaluation de la Recherche et de  
l'Enseignement Supérieur

Objet : Réponse au rapport d'évaluation de l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Bretagne, section des établissements

Au nom de toute l'école, je tiens à remercier le Haut Conseil pour le travail d'évaluation que les experts ont mené. Leurs conclusions, bienveillantes et positives, ainsi que leurs recommandations, nous seront utiles pour que l'école conforte ce qu'elle est, et développe les actions pour l'accomplissement de ses missions.

Avant de développer, je souhaiterais de nouveau insister sur quelques imprécisions qui sont restées dans le rapport malgré mes demandes de corrections :

- Sur les RH et la CDIisation, s'il est vrai qu'une CDIisation systématique a été questionnée à la rentrée 2014, trois enseignants et deux ATS ont bien été CDIisés depuis cette date.
- Le matériel numérique mis à disposition des étudiants pour les enseignements de l'informatique ne sont pas vétustes puisque remplacés tous les deux ans.
- Enfin le service communication a bien été associé à la refonte du site Web : son responsable a été en effet un des deux acteurs majeurs de la préparation du cahier des charges lié à l'appel d'offres de service ayant abouti au choix du prestataire.

## La cohésion

Nous sommes sensibles à la remarque faite sur notre « communauté éducative qui manque de cohésion ». Il est vrai que l'arrivée de nouveaux personnels enseignants et administratifs a questionné les fondements et la culture de l'école, approfondissant, par exemple, les éventuelles différences d'appréciation entre chercheurs et praticiens. Le développement d'activités nouvelles peut de plus ne pas concerner chaque membre de l'école et contribuer au sentiment d'éclatement de la communauté éducative.

Le travail fait pour la demande d'habilitation, les changements proposés tels que la constitution d'équipes d'enseignants de projet avec un thème commun à chaque semestre ou, en master, le regroupement des enseignements de projet et des séminaires en domaines d'approfondissement pluridisciplinaire, la création de TD interdisciplinaires, la meilleure interpénétration de la recherche et de l'enseignement, et enfin une meilleure information, permettront, nous l'espérons, à notre communauté éducative de retrouver de sa cohésion.

### **La politique internationale**

Remédier à la faible coordination de la politique internationale passera par l'importance que prendra la recherche dans celle-ci, et par la coordination entre établissements de l'UBL et les partenaires internationaux. Les travaux de recherche courent en effet sur des temps longs, permettant aux équipes des établissements de se connaître et d'approfondir leurs échanges, en particulier dans le domaine de l'enseignement.

### **Les ressources**

La faiblesse des ressources nous frustre effectivement dans le développement de nos divers projets. La baisse des recettes nettes (taxe d'apprentissage, droits de préinscription) est difficilement compensable par le développement de la formation continue et de la recherche. Les contrats, les formations, génèrent des recettes mais aussi des dépenses et ce n'est qu'à la marge que les résultats positifs d'exploitation peuvent abonder les recettes de l'établissement.

### **Le numérique**

Si les postes à destination des étudiants sont régulièrement remplacés, tout comme les logiciels sont actualisés, il est vrai que les serveurs et les réseaux n'étaient plus à la hauteur de ce que nous devons offrir, au moment de l'évaluation. Pour remédier à ce défaut le marché de fourniture sera passé au printemps 2017 après un travail avec une AMO sur le cahier des charges. La nouvelle infrastructure permettra toutes les connexions et d'exploiter au mieux le nouveau site Internet, plus spécialement pour créer des blogs pour chaque enseignement.

### **La communication**

Le rapport est sévère sur la communication laissant de côté qu'il a fallu refaire entièrement toutes les chartes graphiques, les signalétiques et mettre en place de nouveaux événements. La nouvelle responsable de ce secteur a déjà permis de reprendre l'édition d'un bulletin interne hebdomadaire d'information et de rationaliser la politique d'échanges avec les partenaires de l'école.

Continuer à travailler sur nos points faibles nous permettra de mettre en œuvre les **recommandations** du Haut Conseil, dont certaines sont déjà en œuvre :

- Le GRIEF vient d'être labellisé comme équipe d'accueil et est adossé à l'école doctorale Arts – Lettres –Langues de l'UBL et à son département de recherche Arts Culture Création Patrimoine
- Les formations conduisant aux diplômes d'Etat en architecture ont été repensées pour être accrédités pour la prochaine période. Ce travail a été fait collégalement et concerne tout autant les structures, les modes pédagogiques que les contenus.
- De façon plus conjoncturelle, le volontaire du service civique qui sera prochainement recruté permettra de coordonner toutes les actions menées en faveur des étudiants, en interne comme au sein de l'UBL.

Forts des recommandations du Haut Conseil, nous ne doutons pas que dans cinq ans, une nouvelle évaluation permettra de constater que celles-ci ont été prises en compte, et que de nouveaux avis nous permettront de conserver cette excellence vers laquelle nous tendons.

Jean-François Roullin  
 Directeur de l'ENSAB  
 15 février 2017



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Bretagne a eu lieu du 27 au 29 septembre 2016. Le comité d'évaluation était présidé par M. Edoardo PICCOLI, professeur associé en histoire de l'architecture au Politecnico di Torino (Italie), département d'architecture et de design (DAD).

## Ont participé à l'évaluation :

- M. Adrien ANDREU, architecte DE, élu étudiant au CA de l'Ensa de Toulouse, étudiant en M1 à l'Insa Toulouse ;
- Mme Agnès BÉGUÉ, directrice générale des services de l'université de Nîmes ;
- Mme Christelle GRESS, ingénieur, maître de conférences et coordinatrice de la spécialité architecture à l'Insa de Strasbourg ;
- Mme Hélène GUICQUERO, directrice régionale adjointe, responsable du Pôle création, médias et industries culturelles de la Drac Auvergne-Rhône-Alpes ;
- M. Claude JACQUIER, architecte, économiste, directeur de recherche au CNRS, laboratoire TRIANGLE (UMR 5206 "Actions, discours, pensée politique et économique").

Pierre SEBBAN, délégué scientifique, et Camille HERFRAY, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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