



**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. 2011.  
hceres-02026140

**HAL Id: hceres-02026140**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026140>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

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



juillet 2011



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

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



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*

**Michel Cormier**

---

juillet 2011



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
La stratégie en matière de valorisation / communication	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Le diplôme d'études d'architecture conférant le grade de licence (3 ans)	11
II – Le diplôme d'État d'architecte conférant le grade de master (2 ans)	12
III – L'Habilitation de l'architecte diplômé d'État à l'exercice de la Maîtrise d'Œuvre en son Nom Propre (HMONP - 1 an)	12
IV – L'évaluation des enseignements	13
V – La validation des acquis de l'expérience	13
VI – La formation continue	13
VII – L'insertion professionnelle	13
La stratégie en matière de documentation	15
La stratégie en matière de vie étudiante	17
La stratégie en matière de partenariats	19
La stratégie en matière de relations internationales	21
La gouvernance	23
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	23
II – La gestion des ressources humaines	24
III – Le pilotage budgétaire et financier	25
IV – La politique immobilière	25
V – Les systèmes d'information	26
VI – La politique en matière d'hygiène et de sécurité	26
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	28
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28

Liste des sigles	29
Observations de la directrice	31
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation



L'École nationale supérieure d'architecture de Bretagne (ENSAB) a été créée en 1905 et revendique son appartenance culturelle au territoire breton. Située à Rennes, en centre ville le long du canal de l'Ille et Rance, l'ENSAB est une école de petite taille, d'un point de vue français et européen, en termes d'effectifs étudiants (652 en 2009-2010, dont 593 en licence - master), d'enseignants (27 titulaires, 8 associés, 40 vacataires à la fin de 2010) et de personnels administratifs, techniques et de service (39 en décembre 2010). Elle bénéficie de 4 495 m<sup>2</sup> de bâtiments réhabilités et agrandis en 1990 par Patrick Berger (Grand Prix National de l'architecture en 2004) pour, à l'époque, un effectif de 450 étudiants.

L'ENSAB est fédérée autour de la priorité à donner à la formation initiale. L'objectif principal, tel que présenté par l'établissement, est de mettre en œuvre un "bon diplôme d'architecte basé sur l'enseignement du projet en atelier".

L'ENSAB est un établissement public à caractère administratif (EPA), placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (Direction générale du patrimoine). Son statut relève du décret n° 78-266 du 8 mars 1978, statut qui encadre fortement son organisation administrative. La gouvernance de cet établissement, sous une tutelle forte du ministère de la Culture et de la Communication (MCC), est assurée par trois acteurs principaux : la directrice, le conseil d'administration (CA) de quinze membres (directrice, 4 enseignants, 4 étudiants, 2 personnels administratifs et 4 personnalités extérieures) et la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR, composée de la directrice et de 19 enseignants). L'école est soumise au contrôle *a posteriori* du ministère des Finances.

L'école a connu une période très tourmentée en 2009-2010, très mal vécue par les étudiants et les personnels. Une mission d'inspection générale du MCC est intervenue en mars 2010 et a débouché sur la nomination d'une nouvelle directrice en juin 2010. Cette période de crise a laissé beaucoup de traces dans les comportements des acteurs de l'établissement. Par ailleurs, des enseignants, influents et reconnus, ont quitté l'établissement au cours des dernières années, soit pour des raisons personnelles, soit pour cause de départ à la retraite. L'établissement est dans une phase transitoire, en 2010-2011, de construction et de reconstruction dans la plupart des domaines.

L'école est habilitée à délivrer les diplômes en architecture du dispositif LMD depuis 2007-2008, en licence et master. Elle a délivré 203 diplômes en 2010, dont 103 licences et 100 masters. Elle organise un autre diplôme spécifique aux écoles d'architecture pour les architectes diplômés d'État (ADE) : l'Habilitation à exercer la Maîtrise d'Œuvre en son Nom Propre (HMONP) depuis 2008 (51 diplômes délivrés en 2010). Elle n'organise pas de diplôme propre aux écoles d'architecture (DPEA), ni de diplôme de spécialisation et d'approfondissement en architecture (DSA) ou de formation continue.

La recherche de l'établissement est organisée autour d'une seule équipe, le Groupe de recherche sur l'invention et l'évolution des formes (GRIEF), reconnue par le MCC en 2006. Cette équipe rassemble 4 enseignants de l'école. Par ailleurs, des enseignants de l'école mènent des recherches dans d'autres structures de recherche.

Les relations internationales de l'ENSAB sont limitées aux échanges d'étudiants et les mobilités internationales des enseignants sont quasiment inexistantes.

L'établissement s'interroge sur la nécessité de devenir, à terme, un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP).



# La stratégie en matière de recherche



La stratégie de l'ENSAB en matière de recherche est à construire. Il est nécessaire que la CPR, actuellement trop discrète, joue un rôle important dans l'élaboration de cette politique et la définition des objectifs.

Le développement des activités de recherche est posé comme l'un des objectifs de l'établissement, essentiellement par une minorité d'enseignants. L'école soutient les activités de recherche de l'équipe GRIEF, en allouant une subvention annuelle de 6 k€ sur fonds propres, en lui affectant un local, du matériel et un personnel administratif à temps partiel. L'équipe est également financée par le MCC à hauteur de 6 k€.

En 2011, la recherche collective organisée au sein de l'école repose donc sur l'équipe GRIEF. Cette équipe a été créée en 2003 et a été habilitée comme équipe de recherche par le MCC en 2006. Le GRIEF comprend aujourd'hui quatre membres : deux relèvent du champ Arts et techniques de représentation (ATR) et deux autres du champ des Sciences et techniques pour l'architecture (STA). Trois d'entre eux sont également architectes de formation, deux enseignants sont docteurs et deux autres sont doctorants. Aucun n'est titulaire d'une habilitation à diriger des recherches (HDR). Un enseignant recruté à l'école en septembre 2010 devrait rejoindre l'équipe.

Les axes de recherche des membres du GRIEF, développés de manière individuelle, recouvrent des thématiques trop nombreuses (arts plastiques, histoire de l'art, sciences appliquées). Ces thématiques relèvent d'écoles doctorales différentes. Cette situation rend difficiles les relations de recherche entre membres de l'équipe qui expriment cependant le souhait de se structurer autour d'un thème fédérateur transversal portant sur les dynamiques d'évolution des formes sur le territoire. Les travaux de recherche de l'équipe sont peu nombreux et on note une seule publication collective.

L'équipe GRIEF souhaite être rattachée à une école doctorale par le biais d'une convention. Cette volonté ne prendra réellement son sens que lorsque l'équipe accueillera des enseignants HDR.

L'école a entrepris de mettre en place un parcours recherche en master qui apparaît peu attractif, ce qui peut s'expliquer par le fait qu'il se situe l'année de mobilité internationale de beaucoup d'élèves et qu'il soit peu valorisé par les enseignants.

La production scientifique de l'école reste modeste. Les arguments avancés pour expliquer cette "modestie" tiennent d'abord au fait que les enseignants n'ont pas de mission de recherche explicite dans leur statut, qui par ailleurs leur impose 320 heures équivalent TD d'enseignement. A cette difficulté s'ajoutent celle de recruter des enseignants ayant un profil chercheur (HDR), l'école ayant peu de prise sur les recrutements, et celle de sédentariser les enseignants nommés.

L'activité de recherche ne constitue un enjeu que pour un nombre restreint d'enseignants. Pour la majorité du corps enseignant, la vision de la recherche est peu claire, ne relève que de la théorie et est donc peu mobilisable d'un point de vue pratique et opérationnel. Le développement de la recherche au sein de l'établissement nécessiterait un changement d'attitude profond d'au moins une partie significative des enseignants vis-à-vis de la recherche en architecture.



# La stratégie en matière de valorisation / communication



La stratégie de l'école en matière de valorisation et de communication n'est pas explicite. Les actions mises en œuvre sont ponctuelles et manquent de continuité.

La valorisation couvre, dans les écoles d'architecture, le domaine de la diffusion de la culture architecturale et se présente comme un ensemble de démarches de communication. La communication de l'ENSAB prend des formes multiples (journal, revue, conférences, expositions) mais ne repose pas sur une stratégie d'ensemble.

Le journal de l'ENSAB (trois numéros par an), disponible sur l'intranet de l'école, donne des nouvelles du fonctionnement de l'école. Il est plus à usage interne qu'externe.

La revue de l'école est intitulée "Exercices d'architecture". Trois numéros ont été publiés depuis 2007. L'objectif est d'offrir une tribune aux meilleurs travaux d'étudiants, de permettre aux enseignants d'exprimer un point de vue sur leur pratique pédagogique et d'accueillir des analyses, notamment celles d'architectes, d'urbanistes ou de paysagistes. Cette revue, tirée à 1 800 exemplaires, est l'un des instruments majeurs de l'école en matière de diffusion de la culture architecturale en Bretagne.

Des conférences ouvertes à tous les publics existent depuis 20 ans, avec 10 à 12 conférences par an. Elles sont largement fréquentées par les étudiants. Elles ont lieu en dehors de l'école qui ne dispose pas de salle suffisamment grande.

Les expositions ont des thèmes très variés (hommage rendu à telle personnalité, projets architecturaux, projets de fin d'études, photos, etc.) Les expositions peuvent avoir lieu dans l'école ou en dehors, comme par exemple au centre d'information sur l'urbanisme de Rennes.



# La stratégie en matière de formation

L'enseignement dispensé à l'ENSAB vise avant tout à former des architectes concepteurs maîtres d'œuvre de profil généraliste. A travers les réformes successives (1984 et 1997), l'école de Rennes est restée fidèle à une pédagogie centrée sur l'enseignement du projet, dans le cadre d'ateliers constituant une offre diversifiée à chaque étape du cursus étudiant. La liberté de choix de l'étudiant parmi cette offre n'est effective qu'à partir de la troisième année. La CPR traite des questions pédagogiques de manière approfondie, en présence de la responsable administrative de la pédagogie et de la directrice, et soumet ses propositions au CA. Elle n'assure toutefois pas le suivi de la mise en œuvre, qui est du ressort du service de la pédagogie.

La réforme LMD a été mise en place par l'école en 2007-2008, en licence et master, sur la base d'un programme pédagogique habilité pour quatre ans. Ce programme, proposé lors de la demande d'habilitation de 2007, est très détaillé (269 pages) et les unités d'enseignement (UE) sont généralement présentées de manière précise, avec indication systématique des objectifs, des horaires d'enseignement, des capacités et compétences à acquérir par l'étudiant et des modes de contrôle des connaissances. La coordination, sur le plan administratif, est bonne, mais il n'existe pas de direction des études, cette fonction étant assurée par le chef du département études et vie professionnelle.

La lisibilité d'ensemble de la formation est très insuffisante : les finalités des cursus ne sont pas énoncées (excepté pour l'HMONP), les compétences à acquérir sont indéterminées et les contenus de connaissances ne sont pas ou peu explicités, ce qui est paradoxal compte tenu de l'information disponible sur la plupart de ces points, pour chacune des UE, dans la demande d'habilitation de programme pédagogique de 2007.

La courbe des demandes d'inscription est en ascendance continue, et ce en l'absence d'une politique active d'information auprès des publics lycéens. L'attractivité de l'école peut être expliquée par les conditions d'études dans un établissement à échelle humaine et par le caractère professionnalisant de la formation. La direction envisage d'augmenter sensiblement les effectifs (passage de 650 à 870 étudiants) dans le cadre d'un projet d'extension de l'école, en développant et en diversifiant la formation en master. La mise en place d'une préparation au concours des architectes urbanistes de l'État pour le quadrant Ouest est envisagée.

## I – Le diplôme d'études d'architecture conférant le grade de licence (3 ans)

Le premier cycle, destiné à acquérir les bases d'une culture architecturale, permet une approche du "projet" et pose les premiers repères en matière d'usages, d'échelles, de temporalités. Les "savoirs pour l'architecture" sont regroupés à l'intérieur d'un tronc commun, l'enseignement de la représentation tendant à irriguer de façon étroite et progressive l'enseignement du projet. La totalité des modules de projet est placée sous la responsabilité d'un enseignant assisté d'enseignants vacataires. La pluridisciplinarité se limite à une articulation des autres champs avec celui de la représentation.

Il n'existe pas d'affichage et de visibilité des objectifs en termes d'acquisition de compétences année par année. Le niveau de compétences à atteindre n'est décrit que par UE, elles-mêmes présentées de manière autonome. Le socle de connaissances et de savoir-faire n'est pas explicité dans les plaquettes. Ainsi, les contenus thématiques des ateliers ne sont pas explicités même par un livret destiné aux étudiants, ce qui donne l'impression d'une atomisation et d'une gestion individualiste.

La mise en place progressive de jurys croisés entre plusieurs modules de projet d'une même année vise à harmoniser le niveau des enseignements, mais il s'agit d'un dispositif récent et expérimental.

La logique d'ensemble du cursus de licence n'apparaît pas clairement à la lecture des informations disponibles sur le site internet. Les enseignants consultés ne sont pas toujours en mesure de décrire clairement le cursus, la nature de certains modules, en particulier d'atelier. Les informations dont disposent les étudiants pour les ateliers sont telles qu'ils ne fondent leurs choix que sur la réputation des enseignants.

## II – Le diplôme d'État d'architecte conférant le grade de master (2 ans)

Le diplôme d'État d'architecte (DEA) juxtapose des éléments pédagogiques certes de qualité, mais l'organisation des parcours offerts aux étudiants est floue. Il manque (sauf en ce qui concerne le master Maîtrise d'ouvrage urbaine et immobilière - MOUI<sup>1</sup>) un programme pédagogique prenant la forme d'un livret distribué aux étudiants en début d'année et leur permettant de comprendre la nature du processus de formation qu'ils suivent. Les liens possibles entre modules, entre années de master et entre cycles relèvent d'initiatives individuelles d'enseignants.

Le dispositif pédagogique est centré sur l'enseignement du projet. Il est relativement souple et n'exclut pas *a priori* des spécialisations thématiques verticales. La notion de parcours adossé à la recherche n'est pas évoquée, sauf en ce qui concerne la filière Projet urbain, en lien avec le master MOUI.

Aux semestres S7, S8, S9, l'étudiant est libre de choisir son parcours parmi les ateliers et séminaires proposés par les enseignants. L'enseignement théorique est constitué de séminaires thématiques et d'un ensemble de cours dans le domaine de l'ingénierie et des ambiances. Le semestre 10 est dédié à la préparation du projet de fin d'études (PFE) et à la finalisation du mémoire de master.

Alors que les compétences à acquérir restent à préciser, une ouverture transdisciplinaire est apportée dans les enseignements de projet, notamment dans le champ du projet urbain, par des enseignants de profil architecte et urbaniste. Certains séminaires de 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année sont liés aux ateliers de projet : apports de connaissances, initiation à la recherche, regard critique sur le projet.

La professionnalisation est essentiellement orientée sur la filière de la maîtrise d'œuvre, et prend notamment effet dans le cadre de la formation préparant à l'HMONP à l'issue du master.

Le master MOUI, dont une partie des enseignements est mutualisée avec ceux du master de l'école, permet à une dizaine d'étudiants d'obtenir un double diplôme à l'issue d'une année d'études supplémentaire. Cette possibilité leur offre une diversification professionnelle dans le champ de l'aménagement et de l'urbanisme.

En M2, beaucoup d'élèves, soucieux de leur insertion professionnelle, choisissent de redoubler une année ou partent un an à l'étranger. Cette année supplémentaire devient une année de césure, permettant sans doute une professionnalisation accrue de l'étudiant mais qui remet en cause un processus de master d'une durée de deux années. Par ailleurs, le dispositif des mobilités étudiantes montre ses limites, notamment durant le M1, lorsque les séjours effectués à l'étranger ne sont pas validés.

Le passage au dispositif de master en deux années a été contourné en pratique par les élèves en introduisant une année supplémentaire, soit durant le cursus de master (redoublement volontaire, séjour à l'étranger), soit après le master, avant de s'inscrire en HMONP. Cette pratique doit être régulée explicitement par les acteurs de la gouvernance, en relation avec les dispositifs de formation des architectes en Europe.

## III – L'Habilitation de l'architecte diplômé d'État à l'exercice de la Maîtrise d'Œuvre en son Nom Propre (HMONP - 1 an)

La préparation à l'HMONP est en phase de consolidation. L'établissement s'investit dans son organisation et son suivi. Un demi-poste d'enseignant titulaire est désormais affecté à la mise en œuvre des sessions de formation et à l'accompagnement des mises en situation professionnelle (MSP), et une observation du fonctionnement de la formation est menée de façon systématique par l'administration.

La formation HMONP accueille soixante étudiants par an. Elle est accessible à des architectes diplômés d'État d'autres écoles d'architecture. La mise en situation professionnelle peut s'effectuer sur tout le territoire français et à l'étranger, ce qui n'est pas le cas dans toutes les écoles d'architecture.

En moyenne, environ 60 % des ADE d'une promotion s'inscrivent en HMONP, souvent après un délai entre l'obtention de leur master et cette inscription. En effet, les ADE fraîchement diplômés cherchent à acquérir une expérience professionnelle complémentaire avant de s'inscrire pour le diplôme d'HMONP.

---

<sup>1</sup> Le master MOUI est un master de l'université de Rennes 2. L'université de Rennes 1 est cohabilitée ; l'ENSAB et l'Institut d'Études politiques de Rennes y sont associés.

Les objectifs de formation sont posés clairement par les responsables, tant à l'intérieur de l'établissement qu'au niveau de l'Ordre des architectes. Le système impose que les étudiants soient salariés à temps plein au moins 6 mois : il s'agit de créer un cadre qui facilite l'insertion professionnelle des architectes. L'organisation permet de protéger le salarié, de faire en sorte que celui-ci soit confronté aux différentes tâches effectuées dans une agence d'architecture, et d'accéder à une forme d'opérationnalité sans obligation de réelle productivité.

Les enseignements théoriques sont regroupés en deux temps (quinze jours en décembre et quinze jours en mai). Un échelonnement des sessions est à l'étude afin d'éviter les interruptions trop longues dans le travail d'agence. Les étudiants sont évalués sur la base d'une épreuve écrite (QCM, questions ouvertes, études de cas), d'un carnet de formation pratique (fiches de synthèse élaborées à partir des enseignements théoriques et de l'expérience d'agence), d'un mémoire professionnel visé par l'architecte référent dans l'agence d'accueil et d'une soutenance devant un jury.

Le corps enseignant est largement investi dans la formation au niveau du suivi des MSP et dans le cadre des sessions de formation auxquelles participent 35 enseignants. Les jurys mobilisent 80 membres, ainsi que 32 architectes référents ADE qui assistent aux jurys sans voix délibérative. L'Ordre des architectes est très présent dans cette organisation dont il encourage la consolidation.

Un cadre d'évaluation est en cours d'élaboration. En termes d'insertion professionnelle, les premiers résultats sont encourageants : 21 % des titulaires d'HMONP sont inscrits à l'Ordre, et 60 % des étudiants habilités ont repris un contrat sur le lieu de leur mise en situation professionnelle. Le dispositif tend de fait à faciliter la primo-insertion.

#### IV – L'évaluation des enseignements

Il n'existe pas de dispositif formel d'évaluation des enseignements par les étudiants, que cela soit au niveau des modules, des années ou des cycles. Un projet d'évaluation élaboré par les élèves a été expérimenté durant le quadriennal mais n'a pas été pérennisé.

Le dispositif d'évaluation n'est pas pris au sérieux par les enseignants, qui ne perçoivent pas son intérêt. Or l'évaluation permettrait de donner un point de vue objectif à la qualité de l'enseignement délivré par l'école et serait un outil au service de l'évolution des formations, dès lors qu'elle s'accompagne d'un véritable échange avec les étudiants.

#### V – La validation des acquis de l'expérience

La VAE n'est pas mise en œuvre à l'ENSAB. L'établissement considère que celle-ci nécessiterait la mise en place d'un référentiel au niveau national. Cette position, qui est une manière de ne pas traiter localement la question de la VAE, devrait faire l'objet d'une réflexion explicite et argumentée.

#### VI – La formation continue

La formation continue n'est pas assurée par l'ENSAB. L'existence, à l'extérieur de l'école, d'une formation continue très reconnue assurée par le Centre de ressources professionnelles en architecture (CREPA Bretagne), n'explique pas l'absence totale de stratégie en la matière. Cette absence voulue est problématique dans un contexte d'évolution rapide des connaissances, techniques et pratiques dans le champ de l'architecture. La formation continue est essentielle pour l'adaptation des métiers de l'architecture aux évolutions techniques et sociétales. Par ailleurs les besoins importants en architectes qualifiés durant la prochaine décennie rendent indispensable l'actualisation de leurs connaissances et savoir-faire.

#### VII – L'insertion professionnelle

L'insertion professionnelle ne fait pas l'objet de débats au sein de l'école, celle-ci considérant que les étudiants sont bien employés à la sortie de leur diplôme. La dernière enquête disponible, relative aux 59 étudiants inscrits en HMONP en 2009-2010 et effectuée six mois après l'obtention de leur diplôme, conforte ce point de vue avec 89,4 % des élèves ayant trouvé un emploi. Cependant, les enquêtes d'insertion portent exclusivement sur les diplômés de l'HMONP et il existe un écart important entre le nombre des architectes diplômés d'État et le nombre des diplômés HMONP, écart évalué à 40 % environ par promotion. Les enquêtes, pour être satisfaisantes, devraient porter sur l'insertion professionnelle des étudiants après l'obtention de leur diplôme d'État.

Les élèves constituent de fait une population “captive” dont le débouché naturel et principal est d’intégrer une agence d’architecture sous statut de salarié. Il y a donc une faible diversification des métiers accessibles, liée à l’absence de moyens mis en place mais aussi à l’absence de diversification et de coordination de l’enseignement en interne, qui reste orienté, pour l’essentiel, sur le projet.

L’insertion peut donc être considérée comme bonne mais la rémunération est en nette baisse avec des salaires en début de parcours professionnel inférieurs à 2 000 € bruts mensuels pour 59,6 % des diplômés.

Il n’y a pas d’annuaire des anciens élèves de l’ENSAB. Les contacts se font via les médias type Facebook ou sur le site de l’école sur lequel apparaissent les offres d’emploi ou de stages.

Les relations avec les entreprises et les agences d’architecture se font essentiellement au travers des stages, des ateliers mais également grâce à la collecte de la taxe d’apprentissage ou encore avec la participation des professionnels à l’évaluation des projets des étudiants. L’obligation faite aux étudiants préparant l’HMONP d’être salarié 6 mois à temps plein constitue également un bon moyen de nouer des contacts avec les entreprises et les agences.

Les enseignants de l’ENSAB sont majoritairement impliqués dans des activités extérieures à l’établissement, ce qui est à la fois un atout et une faiblesse. Un atout dans le sens où cela permet d’avoir un enseignement, en particulier d’atelier, en prise directe avec les réalités du monde professionnel. Une faiblesse car, hormis un petit groupe très impliqué, le corps enseignant est peu investi dans les tâches de gestion pédagogique. Il a été indiqué que les 2/3 des enseignants titulaires ne résidaient pas sur place et que la plupart d’entre eux ne consacrait qu’une journée de présence hebdomadaire à l’établissement.

# La stratégie en matière de documentation



Pour valoriser un potentiel documentaire important, il serait souhaitable de mettre en place le centre de ressources tel qu'il est envisagé dans l'organigramme de l'école, avec une déclinaison des objectifs en matière de documentation.

Le centre de ressources est en effet présenté comme un regroupement fonctionnel de la bibliothèque et du laboratoire vidéo et photo.

L'ENSAB possède une bibliothèque ayant une notoriété régionale avec un nombre important d'ouvrages disponibles. Une réflexion sur la numérisation a été entreprise dans une optique de création d'une base d'ouvrages numérisés. C'est un axe potentiel de développement.

L'école possède un laboratoire vidéo et photo utilisé par les étudiants à fréquence variable. Avec une ouverture de 38h30 par semaine, le laboratoire privilégie l'assistance aux étudiants dans leurs travaux. Le laboratoire pourrait être utilisé plus largement, en particulier par les enseignants et l'équipe de recherche. Son fonctionnement est relativement autonome.



# La stratégie en matière de vie étudiante



Il n'existe pas de stratégie d'établissement en matière de vie étudiante. Les élus étudiants élus au CA considèrent qu'ils ne sont pas pleinement associés à la gouvernance de l'école, et qu'ils n'ont pas de réelle visibilité sur la stratégie de l'établissement.

Il existe quatre associations au sein de l'ENSAB :

- la Taloché qui s'occupe globalement de l'animation de la vie de l'école ;
- la K-fête offre un service de cafétéria ;
- l'Appoint offre aux élèves un service d'achat à prix réduit pour les fournitures ;
- Archibilisation œuvre dans le domaine de la diffusion de la culture architecturale.

Ces associations ne sont pas regroupées dans une structure commune, fédératrice, ce qui pourrait être pertinent notamment pour les trois premières. Cette structure commune pourrait servir d'interface permanente entre les associations et la direction, notamment pour être porteuse de projets fédérateurs et de cohésion (*workshops*, soirées, pots, etc.).

Les relations avec la direction sont perçues, par les étudiants, au début de 2011, comme un frein aux initiatives étudiantes. Les discussions concernant les événements festifs se cristallisent autour de la vente et de la consommation d'alcool dans l'établissement, qui font l'objet d'une interdiction par la direction de l'école.

Les étudiants rencontrés considèrent qu'il y a eu durant la période récente une diminution de la cohésion entre les étudiants et de l'élan associatif, impliquant une ambiance qualifiée de pesante.

La vie culturelle est très développée à l'ENSAB, notamment grâce à l'organisation de conférences très appréciées des étudiants (10 à 12 conférences par an, dont 2 avec des intervenants étrangers). L'administration de l'école est active et répond aux différentes sollicitations selon les opportunités qui lui sont présentées.

Une commission étudiante, non statutaire, regroupe des volontaires des cinq promotions étudiantes. Son domaine d'action est cantonné aux problèmes liés aux enseignements et en particulier les relations avec les enseignants : diffuser l'information, poser et répondre à des questions pédagogiques, assister les représentants étudiants, évaluer les enseignements, etc. Malgré un dynamisme réel, qui pourrait être la source d'émergence d'idées ou de projets intéressants, cette commission n'est pas véritablement une force de proposition. De plus, le mode de désignation de ses membres (à main levée) ne lui confère pas une légitimité suffisante. Un rapprochement entre les associations et la commission étudiante ainsi qu'une coopération officialisée avec la CPR permettraient aux étudiants d'avoir un espace de parole en ce qui concerne tant la vie à l'école que la pédagogie. Une réflexion sur la nature de cette commission et son rôle dans la gouvernance de l'établissement devrait être menée, en particulier dans le cadre d'un éventuel passage au statut d'EPSCP.



# La stratégie en matière de partenariats

Il existe un certain nombre de partenariats, mais l'école, s'interrogeant sur leur intérêt et leurs finalités, pense les remettre en perspective en fonction de ses objectifs, qui restent à définir.

Les partenariats ont été noués principalement avec cinq institutions.

- La relation avec Rennes Métropole a été centrée sur l'organisation du "prix jeune talent d'architecture", mais au début de l'année 2011 la convention n'a pas été renouvelée et ses objectifs font manifestement l'objet d'interrogations.
- Les liens de travail avec la Ville de Rennes sont nombreux : échanges d'informations professionnelles, accueil de stagiaires, propositions de sujets (ateliers), participation à des jurys.
- Une collaboration avec l'AUDIAR (Agence d'urbanisme de l'agglomération rennaise) existe avec les villes de Saint Malo et de Rennes depuis 2006. La convention qui fonde cette collaboration n'est plus valable depuis le début de l'année 2011.
- Le partenariat avec la direction départementale des territoires et de la mer (DDTM) du conseil général des Côtes d'Armor repose sur le Schéma de cohérence territoriale (SCOT) du pays de Dinan afin de permettre la mise en place d'un outil de connaissance des paysages. Une étude, réalisée par les étudiants de l'École nationale supérieure du paysage de Versailles, associant l'université de Bretagne Occidentale, l'université de Rennes 2 et l'ENSAB, vise à sensibiliser les élus locaux.
- Les relations avec la Maison de l'architecture (association créée en 1991 qui comprend 200 adhérents) restent peu importantes et limitées à la participation à des jurys dans l'école et à des associations ponctuelles pour des expositions et des demi-journées d'information.

Par ailleurs, les relations contractuelles entre l'ENSAB et le conseil régional (CR) de Bretagne sont quasiment inexistantes dans le domaine de la formation et de la recherche, bien que la présidence du CA de l'école soit assurée par une élue membre de cette collectivité. Malgré l'existence de nombreux dispositifs régionaux et d'une politique volontariste du CR de Bretagne en matière d'enseignement supérieur et de recherche, il manque de porteurs d'initiatives dans l'établissement pour faire vivre une collaboration.

L'école a peu de relations académiques avec son environnement. Elle a mis en place des partenariats avec l'université de Rennes 2 :

- dans le cadre du MOUI qui devrait évoluer vers une cohabitation avec les universités de Rennes 2, Rennes 1 et l'IEP de Rennes ;
- avec le laboratoire de recherche COSTEL, auquel est liée à l'équipe GRIEF.

Par ailleurs, l'ENSAB a signé une convention avec l'INSA de Rennes pour construire un cursus architecte - ingénieur ; les résultats sont modestes.

Enfin, des discussions sont en cours pour que l'école participe à une école doctorale du site rennais et adhère au PRES Université de Bretagne (demande effectuée en juillet 2010).



# La stratégie en matière de relations internationales



Il n'existe pas de politique d'ensemble de l'école en matière de relations internationales. Il n'y a pas de promotion des formations de l'ENSAB dont les caractéristiques permettraient d'attirer plus d'étudiants étrangers. Dans le domaine de la recherche, aucune relation internationale n'est sérieusement établie par les enseignants de l'école.

Les relations internationales de l'ENSAB établies durant la période 2007-2010 concernent seulement la mobilité sortante des étudiants. Aucun échange n'a été organisé pour les enseignants. Un nombre important d'étudiants de L3 et M1 (de 39 à 55 chaque année) participe à des échanges en Europe (Erasmus) ou au Mexique et en Chine, avec des universités ou des écoles partenaires. Les étudiants sont sélectionnés sur dossier (CV et lettre de motivation), et l'ENSAB organise ces échanges avec un soin particulier : définition du programme d'études et suivi à l'étranger. L'organisation de ces échanges devrait néanmoins faire l'objet d'un livret spécifique différenciant les échanges Erasmus, très codifiés par l'Union européenne, et les autres échanges internationaux, qui relèvent uniquement d'accords inter établissements.

L'attractivité de l'école vis-à-vis des étudiants étrangers est réduite : 15 étudiants étrangers seulement s'inscrivent à l'ENSAB chaque année. Une piste d'évolution pourrait consister à élaborer une offre de formation spécifique, en anglais, à destination des étudiants étrangers.

Les échanges d'étudiants sont organisés par l'école avec la conviction de l'intérêt considérable de ces séjours à l'étranger pour la formation des jeunes architectes. Les enseignants responsables manifestent un réel enthousiasme à propos de ces échanges, lesquels demandent une grande disponibilité pour l'encadrement pédagogique. Cette politique volontariste est très affaiblie par la mise en place d'un jury d'évaluation qui, au retour de l'étudiant, valide ou non l'année effectuée lors des échanges ERASMUS alors même que cette évaluation a déjà été effectuée par l'établissement d'accueil. Cette pratique n'est pas fidèle à la philosophie des accords de Bologne. La procédure d'établissement et de suivi du *learning* pourrait en ce sens être revue pour les échanges ERASMUS.



# La gouvernance

## I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

L'enseignement de l'architecture est né, à Rennes, en 1905 dans le cadre d'une École des Beaux-arts. L'établissement a été transformé, après les événements de 1968, en unité d'architecture, étroitement dépendante des services centraux de l'État. Le passage, en 1985, au statut d'EPA placé sous la tutelle du MCC a nécessité une nouvelle adaptation importante. L'école conserve des fonctionnements hérités de cette histoire longue. Le passage éventuel au statut d'EPSCP en 2014 représenterait un saut tout aussi important, supposant une transformation profonde non seulement des structures mais aussi des comportements et des pratiques.

Le MCC, ainsi que les échelons centraux de l'État, disposent de pouvoirs importants qui structurent la gouvernance de l'ENSAB : nomination du directeur, nomination des enseignants, définition des dotations, approbation des maquettes pédagogiques, reconnaissance des équipes de recherche.

Le directeur est nommé, en application des textes, par le MCC sans avis du CA. Il gère le personnel, approuve la mise en œuvre du programme pédagogique, vérifie la régularité de l'attribution des UE, signe les diplômes provisoires. La directrice actuelle, nommée en juin 2010, joue un rôle prééminent et cristallise de ce fait les attentes, en particulier en termes de projet d'établissement.

Le CA de l'ENSAB, composé de 15 membres, réunit toutes les parties prenantes de la gestion et du développement de l'école, et quatre personnalités extérieures. La présidence est assurée par une élue du CR. Le CA traite, au rythme de quatre réunions par an, des questions qui sont de sa compétence : vote du budget et des décisions modificatives, définition des profils de postes. S'il s'inquiète du devenir de la structure, de l'apport du statut d'EPSCP, des relations avec le PRES, il s'empare trop peu des questions stratégiques.

La CPR joue un rôle important au plan pédagogique mais très faible en matière de recherche. Des commissions spécifiques se réunissent, mais leur incidence sur la réflexion stratégique est faible. La CPR n'a pas été adaptée pour préfigurer la création d'un conseil des études et de la vie universitaire et d'un conseil scientifique pour anticiper le passage en EPSCP.

Ce dispositif de gouvernance doit s'appuyer sur un consensus pour pouvoir déboucher sur un fonctionnement stable. La nature du consensus influe sur la dynamique de l'établissement car il s'agit d'un système qui favorise l'évitement de responsabilités et n'est pas très propice au développement de l'établissement.

La période récente semble marquée par une prise de distance de la tutelle et des relations limitées au domaine administratif, que les relations avec les autres écoles dans le cadre du réseau ne compensent pas. Le collège des directeurs d'ENSA qui se réunit mensuellement, assurait en effet jusqu'à ces dernières années un double rôle de coordination (ordre du jour du réseau des responsables administratifs) et de gestion (choix du logiciel scolarité GASPAS puis TAIGA, responsabilité dans la politique salariale à l'égard des contractuels). Cette fonction semble avoir perdu en régularité, en cohérence et souffre de l'absence de textes directeurs.

L'école fonctionne autour du programme pédagogique habilité par le MCC, bénéficie d'une bonne capacité d'intégration des étudiants, d'une identification forte de la quasi totalité des personnels administratifs et d'une partie des personnels enseignants à l'institution. L'établissement est reconnu de manière assez informelle par les partenaires locaux. Toutefois il n'existe pas d'équipe de direction au sens politique du terme, mais un comité administratif de direction, réuni tous les quinze jours, qui est en réalité une réunion des responsables des services administratifs élargie au président de la CPR. Dans la gestion au quotidien, il n'y a pas ou peu de part prise par les enseignants dans les responsabilités administratives de l'école et il n'existe pas de lieu où cet investissement pourrait se réaliser. La communauté éducative est donc difficile à percevoir de l'extérieur.

L'équipe administrative est bien au fait de la répartition des rôles et a montré son efficacité dans la période tourmentée de 2009-2010 : les résultats sont là, dans la mesure où l'école a la maîtrise des processus. C'est particulièrement vrai en matière financière et comptable, avec de très bons taux d'exécution budgétaire, ce l'est moins en ce qui concerne la gestion des personnels. L'absence de maîtrise sur les emplois donne un sentiment d'impuissance quant à la conduite des politiques de gestion, du fait de la multiplicité des corps, de leur balkanisation et des contraintes nationales : pas d'influence sur les promotions, pas de modulation indemnitaire, aucune prise sur la politique de recrutement des enseignants du fait du caractère national de ce recrutement et des affectations.

L'école fonctionne efficacement de manière très classique sans guère de relais d'information, sinon le "bouche à oreille". Cependant, le rythme de renouvellement des matériels informatiques est bon, le délai de paiement des factures est très court et le budget est sincère. Ce bon fonctionnement administratif semble lié à l'absence de complexité, tant du fait du nombre modeste des actes à réaliser que de l'absence apparente de jeux de pouvoir. Le champ du pouvoir est peu convoité, la très grande majorité des enseignants étant impliquée à l'extérieur de l'établissement.

En matière d'outils de pilotage, l'école ne dispose pas de tableau de bord stratégique, mais elle suit efficacement les domaines de gestion. Il n'y a pas de philosophie d'un partage (au delà du portage) de ces indicateurs, qui restent, quand ils existent, des outils de gestion quotidienne, efficaces notamment sur la question financière.

## II – La gestion des ressources humaines

De manière générale, la taille de l'établissement et le faible volume d'ETP gérés ne sauraient permettre une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) politiquement significative, et interdisent une prise en charge directe de la masse salariale, laquelle ne saurait supporter des occurrences par exemple de congés de longue maladie multiples ou d'autres types d'aléas budgétaires importants.

Les enseignants, au nombre de 35 (34,5 emplois), dont 8 femmes (23 %) sont minoritairement des "locaux" (17/35 originaires de Bretagne en incluant Nantes et un tiers domicilié dans le département siège). Sur ces 35 postes, dont un à mi-temps, il y a 27 titulaires (2 professeurs, 25 maîtres-assistants) et 8 maîtres-assistants associés. Les enseignants, dont les obligations de service sont fixées par un décret du 1er avril 1994 à 320 heures équivalent TD, n'ont pas la recherche dans leurs obligations de service. Ces obligations de service servent d'argument, pour une partie importante du corps enseignant, pour légitimer l'absence d'activité de recherche et une implication limitée dans la gestion des enseignements.

Le recrutement se fait par concours et sur profil arrêté par le CA, après avis de la CPR. Le système d'affectation nationale est critiqué pour son inadéquation par rapport aux attentes en termes de profils, et, par conséquent, d'intégration dans les équipes. Bien que l'école ne soit pas soumise à la règle du remplacement partiel des départs en retraite d'enseignants, le taux de renouvellement est faible.

Les personnels administratifs et techniques sont au nombre de 39, dont 20 personnels sur contrat (plus de 50 %), 27 femmes (78 %) et 8 personnels de catégorie A (20 %). L'ancienneté moyenne est forte, et un ancrage géographique en Ille-et-Vilaine naturellement prédominant.

La dispersion des personnels administratifs titulaires sur des filières relevant de ministères différents (Culture et Équipement), des corps et des grades différents, empêche des approches collectives aux problèmes posés quand ceux-ci sont d'ordre réglementaire. Le régime indemnitaire n'a ni unité ni cohérence. La gestion collective en pâtit, d'autant que les organes de concertation ont été peu sollicités dans le passé et que la direction de l'école traite directement des propositions pour les promotions (le faible nombre de personnels pour chacun des corps et grades fait qu'il n'y a pratiquement pas d'interclassement). La gestion, dont les personnels soulignent la qualité, est donc fort individuelle (y compris en matière sociale, du fait des différences de régime). De plus, la pratique de l'emploi contractuel renforce la balkanisation du dispositif de gestion des personnels administratifs et techniques.

Il y a peu de postes vacants, mais ceux-ci font craindre des suppressions d'emplois. La recoloration, le redéploiement ou le rehaussement des postes ne peuvent être que ponctuels. Il y a eu néanmoins des efforts en faveur de l'informatique et de la communication. Il faut souligner l'importance quantitative et la forte technicité des emplois orientés vers le soutien à l'enseignement : en pratique, cette fonction absorbe des emplois prévus au départ pour des fonctions supports de logistique.

La durée du travail est de 38,5 heures hebdomadaires sur 41 semaines, soit un total légèrement inférieur à 1 607 heures. 40 % des personnels disposent d'un compte épargne temps.

Sur des thématiques qui pourraient être communes et trans-statutaires (politique sociale, hygiène et sécurité, formation, esprit “maison”), on ne sent pas de souffle fédérateur : la communauté administrative vit repliée, inquiète, isolée dans sa perception et son analyse.

### III – Le pilotage budgétaire et financier

L'école a produit un document au titre du PLF 2011-2013 dans lequel elle fait état, en matière de fonctionnement, d'une insuffisance de dotation allant croissant. La faible part d'allocations financières en provenance des collectivités locales témoigne d'un effort insuffisant dans la recherche de ressources propres : une stratégie de développement de ces ressources serait donc nécessaire, le budget étant trop dépendant des subventions d'État.

Elle présente un budget de 1 756 030 € en fonctionnement au budget primitif 2011, avec un déficit prévisionnel de 95 k€ sur la section de fonctionnement. La section investissement est relativement étreinée. Les ressources proviennent à 70 % en moyenne de la subvention du ministère de tutelle et à 30 % des ressources propres, dont un tiers de droits d'inscription.

La gestion de la dépense, d'une grande efficacité, est marquée par des taux d'exécution budgétaire supérieurs à 90 %, des délais de paiement excellents (15 jours) et une capacité de gestion opérationnelle remarquable (jamais de régie temporaire d'avance pour les voyages, donc une grande capacité de réactivité). Le fonds de roulement, équivalent à 90 jours de fonctionnement, est confortable.

La présentation budgétaire est faite de deux manières : budget par nature, et budget par destination, dans l'esprit de la LOLF. Le budget par destination sert de base aux débats en CA.

Dans la procédure d'élaboration budgétaire, il faut souligner une innovation de la nouvelle équipe de direction : l'établissement d'enveloppes de dépenses par enseignant, de façon à améliorer la prévision des dépenses de type pédagogique. La procédure d'élaboration se fait sans lettre de cadrage, et avec une forte prééminence des arbitrages directs de la direction.

Des documents trimestriels permettent un bon suivi de l'exécution budgétaire.

Au total, si le budget est sincère, la pente des dépenses de fonctionnement conduit à des prélèvements successifs sur les fonds de réserve, ce qui ne saurait constituer une politique à long terme.

La comptabilité est confiée traditionnellement à Rennes à un personnel du Trésor. De ce fait, la comptabilité est assurée d'orthodoxie. La fonction de conseil est prudente, les rendements financiers modérés.

### IV – La politique immobilière

Les locaux vieillissent prématurément et sont privés des moyens d'entretien *a minima* (étanchéité, malfaçons non repérées en garantie décennale, balcons interdits d'accès, épaufrures). Les audits énergétiques ont été réalisés sur crédits spécifiques de l'État. L'école n'est pas encore aux normes d'accessibilité.

L'école est installée dans des locaux de 4 495 m<sup>2</sup> prévus pour 450 étudiants, qui sont manifestement sous dimensionnés aujourd'hui, ce qui cristallise, sinon occulte, des débats sur des points au moins aussi importants. L'école a le sentiment d'étouffer dans ses locaux et le CA a voté la limitation à 100 (au lieu de 110) de la capacité d'accueil en première année de licence.

L'extension des locaux tient largement lieu de projet d'établissement, sans que l'interrogation sur la nécessité d'un plus grand nombre d'étudiants soit évoquée. L'extension a été envisagée dans le cadre du contrat de projet État-Région (CPER) en 2006, mais a été finalement retirée par le MCC, alors que l'on arrivait au stade des appels d'offres. Le projet d'extension est en début 2011 en attente, sinon en panne. Cette extension, prévue sur le même terrain d'assiette, est loin d'être acquise, du fait de l'existence d'une “verrue” locative, d'un lavoir classé, et de préemptions non menées à terme. Les terrains acquis par l'État n'ont pas été encore affectés à l'école. L'estimation du foncier détenu par l'école, faite par France Domaine, est de presque 15 millions d'euros (dont 2/3 pour le terrain). Les parcelles réservées actuellement par la Ville de Rennes pour l'extension de l'école, mais non affectées, n'ont pas encore été prises en compte dans l'estimation de France Domaine.

L'école dispose de deux agents pour la première maintenance.

## V – Les systèmes d'information

La politique de l'école dans le domaine du système d'information repose sur trois agents et des moniteurs, qui permettent de couvrir 60 heures d'ouverture des deux salles dédiées sur 30 semaines (jusqu'à 21h30 en général, et 23h30 en période de pointe).

L'école s'est dotée d'un schéma directeur en 2006 dont les éléments forts portaient sur le renforcement des capacités de données sécurisées. Ce schéma est en voie de réalisation. Le renouvellement du parc se fait à un rythme rapide, avec priorité aux salles de cours et reversement des matériels à l'administration et aux ateliers de conception assistée par ordinateur (CAO). En 2010, un important renouvellement des logiciels a pu être effectué, grâce aux efforts propres de l'établissement et aux reprises d'amortissement.

Les applicatifs "métiers" sont des progiciels du commerce, à l'exception du logiciel scolarité TAIGA, choisi par le collège des directeurs, au lieu de l'outil APOGÉE, répandu dans l'enseignement supérieur. L'implantation de ce logiciel est difficile. Il n'y a donc pas d'interopérabilité des applications, mais l'école vient de mettre en place un environnement numérique de travail, au bénéfice de l'ensemble de la communauté.

Dans le domaine du haut débit, l'école bénéficiait d'un raccordement, et de l'hébergement de sa messagerie, via MEGALIS. La fin de cette prestation a contraint l'école à se raccorder à ses frais et tardivement, via la ville de Rennes, pour une capacité limitée à 10 Mégas, pour un coût de 8 k€/an, le débit pouvant néanmoins aller jusqu'à 100 Mégas.

Si les services informatiques des écoles fonctionnaient en réseau, avec une rencontre annuelle, cette pratique a disparu depuis cinq ans. L'école mise sur une autre forme de coopération: elle espère que l'adhésion au PRES Université de Bretagne, grâce à l'université numérique en région, particulièrement performante, permettra de développer l'enseignement en ligne.

Il est à noter que les étudiants ne disposent pas d'une adresse électronique de l'école. Ils utilisent leurs adresses personnelles pour les besoins de ses services.

## VI – La politique en matière d'hygiène et de sécurité

L'école est classée ERP 3. Il n'y a pas d'avis défavorable de la part de la commission de sécurité. L'école est dotée d'un comité d'hygiène et de sécurité, mais le poste d'ACMO est vacant depuis un an. Toutefois, le Document unique d'évaluation des risques (DUER) a été réalisé et les registres de sécurité sont en place. Il n'y a pas d'amiante, sinon dans une partie des dalles.

La vétusté et l'exiguïté des locaux sont source de nombreuses incommodités, ou insuffisances : ainsi, la saturation des espaces dans le bâtiment principal a conduit à transformer en salle de réunion un lieu de passage. Une bonne partie des sanitaires ne sont pas séparés homme et femme. Par ailleurs, les salles dédiées au dessin (dans un bâtiment séparé) sont vétustes et peu adaptées à cet usage. L'atelier de fabrication des maquettes, où se trouvent les machines outils de menuiserie, souffre nettement d'un encombrement peu rassurant et de systèmes d'extraction des sciures insuffisants.

En revanche, le personnel reconverti du second œuvre bâtiment est bien au fait de ses obligations, les plus grosses machines sont séparées, et le service du personnel, par sa politique de formation, suit les habilitations obligatoires (deux personnels habilités HT/BT) et la formation des Services de sécurité incendie et d'assistance aux personnes (SSIAP).

# Conclusion et recommandations



L'École nationale supérieure d'architecture de Bretagne (ENSAB), créée en 1905 à Rennes, est une école de petite taille, en termes d'effectifs étudiants (652 en 2009-2010, dont 593 en licence - master), d'enseignants (27 titulaires, 8 associés, 40 vacataires à la fin de 2010) et de personnels administratifs, techniques et de service (38,5 ETP en décembre 2010). Elle bénéficie de 4 495 m<sup>2</sup> de bâtiments (réhabilités et agrandis en 1990 pour, à l'époque, un effectif de 450 étudiants) et a exécuté un budget de 2,23 M€ en 2009.

L'école, habilitée à délivrer les diplômes en architecture dans le cadre du LMD, a délivré 203 diplômes en 2010, dont 103 licences et 100 masters. Elle organise également l'HMONP depuis 2008 (51 diplômes délivrés en 2010). L'ENSAB n'assure ni formation continue diplômante, ni formation permanente.

L'ENSAB n'a actuellement pas de projet d'établissement. L'école a connu une crise majeure en 2009-2010. Pour qu'un dynamisme collectif nouveau puisse voir le jour il est indispensable que la stratégie de l'établissement soit explicitée, les priorités ordonnées, les moyens à mettre en œuvre évalués et programmés.

L'établissement dispose d'atouts importants. Il est fédéré autour de la formation d'un architecte concepteur maître d'œuvre. Un groupe restreint d'enseignants est motivé et impliqué dans le pilotage de l'école. L'équipe administrative est compétente et assure un bon fonctionnement administratif quotidien. La formation elle-même, au-delà du rôle essentiel que jouent les ateliers, comporte des éléments innovants en matière de modélisation informatique et de partenariat avec l'université Rennes 2 (master MOUI). Les étudiants enfin peuvent effectuer des séjours à l'étranger qui constituent une ouverture de grande qualité dans leur formation d'architecte.

Il est néanmoins nécessaire que l'école s'affranchisse du poids du passé sur de nombreux points. Le projet d'extension des locaux sert d'échappatoire symbolique pour démontrer une forme de dynamisme. Il n'est pas certain que la priorité immédiate soit à donner à cette extension qui devrait être seconde par rapport à un projet stratégique structuré énonçant des objectifs réalistes et procédant à des choix pertinents. Le débat devrait donc porter en priorité sur le projet d'établissement et en particulier sur la diversification des métiers de l'architecture.

La recherche est mal appréhendée et peu valorisée collectivement par les enseignants. Il en résulte qu'actuellement la place réservée aux activités de recherche est insuffisante pour apparaître significativement à un niveau national.

Les activités de l'établissement font l'objet d'un investissement collectif limité de la part des enseignants. Au-delà du groupe d'enseignants motivés et investis, nombre d'enseignants ont des activités essentiellement à l'extérieur de l'école. Les contraintes structurelles pesant sur le fonctionnement des écoles d'architecture sont survalorisées pour justifier des formes d'immobilisme.

L'ENSAB dispose du potentiel indispensable pour construire un projet cohérent d'établissement à cinq ans en ciblant la formation et la recherche, pour renouer activement des relations avec les partenaires extérieurs. Il lui faut néanmoins d'abord être plus explicite vis-à-vis des étudiants dans la présentation de la formation, et mettre en place un livret de l'étudiant, en licence et en master, explicitant la nature et les objectifs du cursus pédagogique par cycle, par année et par module, et se positionnant en regard des compétences à acquérir par le futur praticien. Il faudra ensuite assurer le développement de la recherche par des recrutements adéquats d'enseignants mais aussi en favorisant les liens entre enseignement et recherche par l'intermédiaire d'une instance de pilotage de la recherche et activer l'insertion des enseignants dans les réseaux de recherche de leur environnement. L'arrivée, à la faveur des recrutements, de jeunes enseignants architectes dotés d'un bagage universitaire est un atout car elle peut permettre de mettre en place une nouvelle stratégie. Le développement de l'école passe enfin par une systématisation du dialogue et de la concertation avec toutes les parties prenantes de l'école, en particulier par la mise en place d'un dispositif pertinent de communication interne.

## I – Les points forts

- La formation d’architecte concepteur maître d’œuvre fédérant l’établissement ;
- Un groupe restreint d’enseignants très motivés et impliqués dans le pilotage de l’école ;
- Une équipe support compétente, dévouée et impliquée dans la gestion de l’établissement, conduisant avec efficacité le fonctionnement administratif quotidien ;
- La mobilité étudiante sortante.

## II – Les points faibles

- Absence de débat et de stratégie d’établissement à propos de la diversification des métiers de l’architecture et absence de projet d’établissement ;
- La notion de “projet” fait l’objet de trop d’interprétations implicites et l’expérimentation et l’interdisciplinarité y sont peu apparentes ;
- La recherche de l’établissement n’est pas à un niveau national significatif. La commission de la pédagogie et de la recherche est faiblement impliquée dans l’élaboration d’une stratégie de recherche ;
- Le pilotage des activités de l’établissement par les enseignants, un trop grand nombre d’entre eux étant trop impliqués à l’extérieur de l’école ;
- La prolongation artificielle de la durée des études au-delà du master en 5 ans.

## III – Les recommandations

- Construire un projet cohérent d’établissement à cinq ans en ciblant la formation et la recherche ;
- Faire un livret de l’étudiant, en licence et en master, explicitant la nature et les objectifs du cursus pédagogique par cycle, par année et par module, et se situant par rapport aux compétences à acquérir par le futur praticien ;
- Favoriser les liens entre enseignement et recherche par l’intermédiaire d’une instance de pilotage de la recherche ;
- Favoriser le développement des activités de recherche des enseignants et leur insertion dans les réseaux de recherche de leur environnement ;
- Développer le dialogue et la concertation avec toutes les parties prenantes de l’école, en particulier en développant la communication interne ;
- Renouer activement les relations avec les partenaires extérieurs.

# Liste des sigles

## A

ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ADE	Architecte diplômé d'État
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ATR	Arts et techniques de représentation
AUDIAR	Agence d'urbanisme et de développement intercommunale de l'agglomération rennaise

## C

CA	Conseil d'administration
CAO	Conception assistée par ordinateur
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CPER	Contrat de projets État-Région
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
CR	Conseil régional
CREPA	Centre de ressources professionnelles en architecture (organisme de formation continue)
CS	Conseil scientifique
CV	<i>Curriculum vitae</i>

## D

DDTM	Direction départementale des territoires et de la mer
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DSA	Diplôme de spécialisation et d'approfondissement en architecture
DUER	Document unique d'évaluation des risques

## E

ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSAB	École nationale supérieure d'architecture de Bretagne
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Établissement recevant du public
ETP	Équivalent temps plein

## G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
GRIEF	Groupe de recherche sur l'invention et l'évolution des formes

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HMONP	Habilitation à exercer la Maîtrise d'Œuvre en son Nom Propre
HT/BT	Haute tension / basse tension (habilitation électrique)

## I

IEP	Institut d'études politiques
INSA	Institut national des sciences appliquées

## L

L	Licence (LMD)
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances

## M

M	Master (LMD)
MCC	Ministère de la Culture et de la Communication
MOUI	Maîtrise d'ouvrage urbaine et immobilière (master)
MSP	Mise en situation professionnelle

## P

PFE	Projet de fin d'études
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## S

S (1, 2, 3)	Semestre (1, 2, 3)
SCOT	Schéma de cohérence territoriale
SSIAP	Services de sécurité incendie et d'assistance aux personnes
STA	Sciences et techniques pour l'architecture

## T

TD	Travaux dirigés
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UE	Unité d'enseignement
----	----------------------

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

## W

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

# Observations de la directrice



À l'attention de Michel CORMIER  
Directeur de la Section des établissements - aeres

## Observations du directeur

Je tiens tout d'abord à remercier le comité d'évaluation de l'AERES qui s'est rendu les 26 et 27 janvier dernier à l'École nationale supérieure d'Architecture de Bretagne (ENSAB), notamment pour l'organisation des auditions et la qualité d'écoute des experts. Le rapport d'évaluation transmis le 8 avril 2011 représente pour l'ENSAB une photographie fidèle et pragmatique, riche de propositions dont sauront sans nul doute se saisir les acteurs de l'école. La pertinence du regard extérieur permettra à l'ENSAB de trouver dans l'analyse formulée des arguments pour se donner les moyens de son action.

Il est à noter que le rapport, dès sa transmission, a été remis aux membres de la CPR, du CA et au comité de direction. Hormis quelques remarques de forme, jointes en annexe, les remarques de fond et compléments d'information ont été intégrés ici-même à ceux du directeur.

L'analyse est fidèle à la situation dans laquelle l'école tente d'évoluer aujourd'hui. On distinguera ce qui peut être élaboré à court, moyen ou long terme suivant la proposition à cinq ans du comité. Ces propositions seront à mettre en œuvre à échéances progressives et devront être développées par ordre de priorités.

Le projet d'établissement, à élaborer collectivement grâce à l'équipe administrative et à l'équipe enseignante dans un premier temps, puis avec tous les partenaires actuels et futurs de l'ENSAB, est interdépendant du projet pédagogique, lui-même étroitement lié au projet d'extension.

A titre de préalable et a contrario d'une partie des conclusions du rapport, il paraît utile d'insister sur la priorité que représente le projet d'extension en terme d'enjeu intellectuel et fédérateur de la dynamique afin de démontrer que ce projet détermine bien « un projet stratégique structuré »<sup>1</sup>.

En effet, compte tenu de l'unicité de cohérence qui existe entre un programme d'usage et un programme architectural, on ne peut concevoir l'un sans l'autre. L'idée mène à la forme, il n'y a pas de forme sans fonction. De fait, la forme découle de la manière dont

<sup>1</sup> Cf. Rapport p.19



on va l'adapter dans l'espace. Cela se matérialise ensuite dans les deux puis trois dimensions.

Comme le signale le comité « *il faut que l'école s'affranchisse du passé* ». Le projet d'addition est l'un des paramètres essentiels qui permettra, au-delà du passif, de regarder vers l'avenir. Loin d'être un dérivatif, il sera le levier et le ciment des réflexions menant à la cohérence globale du projet d'établissement. Pour compléter la démonstration, il est certain que le « collectif de pré-programmation » pensera les nouveaux espaces à créer ou à reconfigurer en fonction et au service d'une pédagogie ouverte sur la diversification des pratiques.

Par ailleurs, ce projet rejoint bien évidemment « *la mise en place d'un dispositif pertinent de communication interne* » puisqu'il sous-tendra le travail du collectif, dans l'explication d'une stratégie claire pour tous, de priorités partagées et d'attendus programmés à l'avance. De sorte que les recommandations du comité pourront être mise en œuvre à partir du projet d'extension, comme outil de travail et évolution significative par sa capacité non seulement à fédérer les acteurs internes mais à renforcer les partenariats de la région acquis aux actions de l'ENSAB.

Le projet d'établissement, à développer autour de ce projet d'extension, devra aussi coordonner, comme le comité le propose, **formation et recherche**. Même si la recherche apparaît comme déconnectée du projet pédagogique, elle est néanmoins latente au sein de l'individualisation des pratiques du projet. Elle demanderait probablement davantage de lisibilité. La création d'une instance de pilotage de la recherche ne pourra voir le jour qu'au travers de la continuité des enseignements et d'un travail linéaire de la CPR, qui doit permettre de renforcer la coordination.

L'enseignement du projet par le projet est propre aux écoles d'architecture, c'est en soi la dimension théorique de la pratique. La dimension architecturale de la recherche ne doit pas être exclue de la pratique opérationnelle. Le principe d'évolution doit être étroitement lié aux travaux collectifs de l'instance en positionnant la recherche au travers de parcours connexes des cursus.

Le travail actuellement effectué sur l'élaboration du nouveau **programme d'enseignement**, en vue de son habilitation, a permis d'amorcer un engagement plus fort du corps enseignant, grâce à des réunions rassemblant les enseignants de chaque année et une réunion générale plénière. Le thème majeur qui en ressort est l'importance de créer une transversalité entre les enseignants, transversalité qui se traduira par des modules d'enseignements initiés par deux ou trois enseignants des différents savoirs, un workshop au début de l'année universitaire regroupant tous les enseignants et les étudiants de l'école, et un temps commun en licence pour apprendre la représentation aux étudiants.

Le projet, déjà envisagé avant de recevoir les conclusions, de réaliser un livret de l'étudiant en licence et en master expliquant clairement les objectifs par unité d'enseignement, par année et par cycle est en train de se mettre en place. Ce livret sera traduit en anglais afin de mieux communiquer les spécificités de l'école notamment vis-à-vis des étudiants étrangers. Une meilleure communication de l'enseignement dispensé à l'école devrait sans doute permettre d'accueillir plus d'étudiants dans le cadre des relations internationales. Certains enseignants ont déjà fait part de leur souhait de renforcer les liens avec les pays partenaires notamment l'Allemagne, l'Italie et le Portugal. La région Bretagne est par sa socio-géographie porteuse d'une économie spécifique très diversifiée. C'est la « fin de la terre » mais paradoxalement, bien qu'ayant un littoral important, ce n'est pas une région maritime. L'aménagement diffus du territoire « urbain » et le maillage agro-économique impliquent des échanges commerciaux nombreux, anciens et permanents. Il s'agit pour l'ENSAB de se situer dans ces perspectives d'échanges fortes (entre étudiants, enseignants, chercheurs mais aussi institutions et administrations) et de développer des partenariats qui assureront la visibilité de l'école et sa réelle attractivité au niveau international. Il paraît nécessaire aujourd'hui de trouver des arguments pour afficher ce que l'école a d'unique, autour d'une autre dynamique que celle du projet. De ce fait, l'association avec les universités et autres établissements d'enseignement supérieur de la Région est incontournable, et l'appartenance au GIS/IAUR (CA du 15 avril dernier), qui doit permettre l'évolution de formations IAUR au sein de l'école, ouvre cette voie.

La durée du master en 5 ans, qui paraît pour l'Aeres une prolongation « artificielle », nous permet d'insister sur les spécificités des études d'architecture, différentes des études universitaires. Les étudiants souhaitent prendre un temps de recul par rapport à l'enseignement soit pour vivre des expériences à l'étranger, soit pour faire un stage long qui leur permettra de mieux s'intégrer professionnellement. D'autre part, beaucoup estiment à 22 ou 23 ans ne pas avoir acquis la maturité nécessaire pour affronter le monde professionnel.

En ce qui concerne la diversification des métiers de l'architecture, les étudiants ont d'ores et déjà assisté à une conférence portant sur ce thème et l'objectif pour l'année prochaine est de monter en parallèle des conférences, des débats, et tables rondes sur certaines thématiques en rapport avec le contenu de la formation.

On retiendra aussi la proposition de mettre en place un processus d'évaluation des enseignements, afin de répondre au plus près aux demandes des étudiants et afin de les aider à maîtriser leur parcours vers une diversification des métiers de l'architecture.

L'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre<sup>2</sup> constitue la continuité et la finalité de la formation initiale. Afin de lever des ambiguïtés inhérentes à la formation, il est nécessaire de préciser qu'il ne s'agit pas d'insertion

---

<sup>2</sup> cf. arrêté du 10 avril 2007, Ministère de la Culture

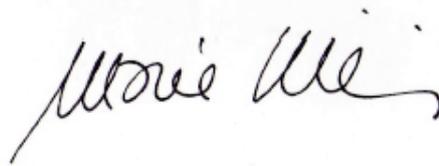
professionnelle, ni d'un « diplôme », mais d'une licence d'exercice. Cette licence permet d'exercer en son nom propre, de créer et de gérer une entreprise d'architecture, ou en société, et de participer socialement à la production architecturale. La réforme est trop récente pour déjà en tirer des conclusions. En effet, même si l'on ne peut que se louer des emplois produits, l'objectif n'est pas de compléter le potentiel de salariés des agences d'architecture, mais de faire en sorte qu'il y ait un nombre suffisant d'architectes pour irriguer le territoire, répondre aux besoins de la société en professionnels compétents tant en terme public que privé, et diffuser la culture architecturale.

Enfin, la dernière vague d'entretiens professionnels met en évidence le malaise de l'équipe administrative « repliée et inquiète »<sup>3</sup>, malaise réel et profond, non traité depuis la « période tourmentée » de 2009-2010. La recherche des causes et l'écoute des collaborateurs est à travailler collectivement afin d'éviter une nouvelle crise, et nécessite peut-être un accompagnement par des acteurs compétents dans ce domaine : médecins chargés de la santé au travail et/ou préventeurs de la CPAM, ou services dédiés du Ministère de la Culture par exemple.

Cela devrait permettre à plus long terme de retrouver la voie du « dynamisme collectif » et du dialogue vrai et constructif.

Rennes le 6 mai 2011

Le Directeur



---

<sup>3</sup> cf. Rapport p.16

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure de Bretagne a eu lieu du 26 au 27 janvier 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Alain **Motte**, professeur émérite des universités, université Paul Cézanne - Aix-Marseille 3, Institut d'urbanisme et d'aménagement régional.

## Ont participé à l'évaluation :

Françoise **Bosc**, architecte paysagiste, directrice associée de l'agence Ecce Terra ;

Donatella **Calabi**, professeur des universités, "Histoire des Villes", université de Venise ;

Yves **Chaimbault**, secrétaire général de l'université Paul Valéry - Montpellier 3 ;

Kévin **Hoareau**, élève ingénieur (INSA Toulouse), responsable du pôle représentation au bureau national des élèves ingénieurs ;

Claire **Parin**, architecte, docteur HDR en urbanisme et aménagement, professeur à l'École nationale supérieure d'architecture et du paysage de Bordeaux.

Jimmy **Elhadad**, délégué scientifique, et Vincent **Cosson**, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.