



**HAL**  
open science

# École nationale supérieure d'architecture de Normandie

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture de Normandie. 2016. hceres-02026434

**HAL Id: hceres-02026434**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026434>**

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 Normandie (Ensa Normandie)

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

# 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>*

Bernard Landau, 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 – Les missions de l'établissement, et son positionnement stratégique dans la période évaluée	7
II – La politique de partenariats	8
III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	9
III – L'affirmation de l'identité et la communication	9
1 ● La communication externe	10
2 ● La communication interne	10
La recherche et la formation	11
I – La politique de recherche	11
II – La politique de formation initiale et continue	12
1 ● La formation initiale	12
2 ● Les partenariats en matière de formation	13
3 ● La formation continue	14
III – La documentation	14
La réussite des étudiants	15
I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	15
II – La vie étudiante	16
1 ● La vie associative	16
2 ● L'implication des étudiants dans les instances	16
La valorisation et la culture scientifique	17
Les relations européennes et internationales	19
I – La mobilité entrante et sortante	19
II – L'enseignement des langues	20
Le pilotage	21
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	21
II – La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités	21
III – Les grandes fonctions du pilotage	22
1 ● Les ressources humaines	22
2 ● La gestion financière	23

3 ● Le système d'information	23
3 ● Le patrimoine	24
Conclusion	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation

L'École nationale supérieure d'architecture de Normandie (Ensa Normandie), l'une des vingt écoles d'architecture publiques françaises, est un établissement public national à caractère administratif (EPA) sous tutelle du ministère de la culture et de la communication (MCC) et du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (Menesr).

Ancienne antenne d'un atelier de l'École nationale supérieure des beaux-arts jusqu'en 1969, puis unité pédagogique d'enseignement de l'architecture en 1971, elle a acquis un statut national en 1981 et est devenue École nationale supérieure d'architecture en 2005. L'Ensa Normandie est membre de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Normandie Université<sup>3</sup> depuis sa création en 2014.

Conformément au décret n°78-266 du 8 mars 1978, l'Ensa Normandie a pour missions d'assurer la formation initiale et la formation spécialisée des architectes, la recherche et sa valorisation, l'accompagnement des étudiants depuis l'entrée à l'école jusqu'à l'insertion professionnelle et la diffusion de la culture architecturale, urbaine et paysagère.

Dans le cadre de la présente évaluation, il importe de rappeler le contexte général d'évolution des Ensa engagée avec la réforme de juin 2005, dont l'un des principaux objectifs est de désenclaver l'enseignement de l'architecture français en le rapprochant du modèle universitaire européen (modèle licence, master, doctorat - LMD). Cette évolution, encadrée pour les Ensa par la tutelle de deux ministères, est un processus long dans le contexte d'une société « en mouvement » qui concerne autant les évolutions constatées de la profession d'architecte que les écoles, leur politique de site et leur stratégie d'ancrage territorial.

L'Ensa Normandie prépare aujourd'hui à l'obtention de cinq diplômes de formation en architecture et paysage : le DEEA (diplôme d'études en architecture), le DEA (diplôme d'État d'architecte), la HMONP (habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre), et deux masters : un master en partenariat avec l'université du Havre et un master francophone en collaboration avec l'université d'architecture de Hanoï, auquel participent les Ensa de Bordeaux et Toulouse. Elle dispose d'une équipe de recherche, « Architecture, Territoire, Environnement », ATE Normandie, reconnue en 2015 par le MCC.

En comparaison de la moyenne des écoles d'architecture françaises et européennes, l'Ensa Normandie est une école de taille modeste. Elle a accueilli 618 étudiants en 2014-2015, 340 en DEEA, 241 en DEA et 37 en HMONP. Le recrutement en 1<sup>re</sup> année est de niveau bac à 94 %, avec 6 % d'élèves étrangers, une forte proportion de jeunes filles (49 % à 73 % selon le niveau de formation) et 29,6 % de boursiers. En 2015, 53 % des étudiants étaient issus des cinq départements voisins, et 15,8 % de la région parisienne.

L'ensemble des missions de formation est assuré par 75 enseignants permanents (représentant 53 équivalents temps plein - ETP), dont 24 titulaires (1 professeur, 23 maîtres-assistants), et 120 intervenants extérieurs. Parmi les enseignants, au 1<sup>er</sup> février 2016, 13 des titulaires et 9 des non-titulaires ont une activité de recherche<sup>4</sup>. On notera qu'un seul enseignant, recruté en septembre 2015, est titulaire d'une habilitation à diriger des recherches (HDR). L'équipe administrative comprend 38 personnels ATS (administratifs, techniciens et personnels sociaux), équivalent à 36,3 ETP, dont 21 titulaires et 17 non titulaires en CDD ou CDI.

L'Ensa Normandie est située à l'est de l'agglomération rouennaise, à la limite de Rouen et Darnétal, à environ 4 km de la gare SNCF de Rouen. Proche du centre-ville, elle est néanmoins plus difficilement accessible aux installations de Mont-Saint-Aignan, où sont regroupés les principaux établissements universitaires de la métropole Rouen-Normandie. L'école est installée dans un bâtiment de fonte et de briques, témoin de l'architecture industrielle de la fin du 19<sup>e</sup> siècle, au cœur d'un parc paysagé de 2,5 hectares. Seule école de la région Normandie et du quart nord-ouest de la France, à une heure trente de la gare Saint-Lazare, l'Ensa Normandie doit depuis sa création compter avec l'attractivité des écoles de la région parisienne.

<sup>3</sup> Comue créée par décret du 29 décembre 2014 et dont les membres sont les universités de Caen-Normandie (28 000 étudiants), de Rouen (24 000 étudiants), du Havre (7 000 étudiants), l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de Rouen (1 600 étudiants), l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (Ensi Caen, 750 étudiants) et l'Ensa Normandie.

<sup>4</sup> Note interne de l'Ensa Normandie portant sur la demande d'attribution de postes de maîtres-assistants associés.

Pour l'année 2014, le budget total de l'établissement est de 2,4 M€<sup>5</sup>. Les charges de personnel représentent 44,4 % du budget et les subventions d'État s'élèvent à 1,7 M€.

Faits marquants pour l'Ensa Normandie, on notera la récente fusion des deux régions de Normandie, la mise en place de la métropole Rouen-Normandie et l'affirmation de l'axe Paris-Rouen-Le Havre dans le cadre de l'attractivité de la métropole du Grand Paris.

Pour la présente évaluation, et à la lumière du rapport d'évaluation précédent, le comité d'experts a plus particulièrement porté son attention sur le fonctionnement interne et la gouvernance de l'établissement au regard des difficultés passées, ses partenariats et son ancrage territorial, sa vie étudiante, sa stratégie de développement de la recherche en cohérence avec la politique de formation, et le positionnement stratégique de l'école dans son environnement défini dans son projet d'établissement.

---

<sup>5</sup> Budget non consolidé, n'incluant pas les charges de personnels permanents directement assurées par l'État.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Les missions de l'établissement, et son positionnement stratégique dans la période évaluée

L'Ensa Normandie dispose d'un projet d'établissement ayant fait l'objet d'un travail collectif effectué entre 2009 et 2010, et validé par son conseil d'administration (CA) au 1<sup>er</sup> juillet 2010. Ses grands engagements, tels que formulés alors par l'établissement, étaient de :

- « saisir l'opportunité de la réforme de 2005 des Ensa pour passer au LMD et mettre en place les nouveaux diplômes d'architecture, pour affirmer un projet fort et lisible, fondé sur des actions pédagogiques linéaires tout autant que sur des actions constellaires qui permettront à l'école de rayonner, en constituant des enseignements de qualité et interdisciplinaires, conformément aux problématiques contemporaines du développement durable ;
- s'appuyer sur l'ancrage régional et contextuel de l'établissement sans tourner le dos aux avantages qu'apporte sa localisation proche de la région parisienne, en structurant en particulier la diffusion de la culture architecturale par des rapprochements avec des établissements secondaires (dans le cadre d'opérations telles « qu'architecture au collège et en classe », « voyage en ville », ou le programme « égalité des chances » ;
- profiter de la diversification des métiers de l'architecture pour construire une véritable identité de l'école ;
- développer la recherche au sein de l'établissement en collaboration avec d'autres universités afin de préparer son passage au statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) ;
- ouvrir l'école à l'Europe et à l'international en recherchant des partenariats ciblés et cohérents. Ouvrir davantage l'école à l'environnement international est une nécessité afin de garantir son avenir et son développement ;
- créer des conditions d'accueil et de travail sereines pour les différents acteurs de l'établissement dans une politique de reconnaissance de la santé au travail ».

Au cours de la période de référence, l'école a travaillé sur la plupart des engagements de ce projet d'établissement. La rédaction en 2015 du rapport d'auto-évaluation, portée essentiellement par l'équipe de direction, lui a permis de se réinterroger sur cette stratégie et d'élaborer de nouveaux axes pour 2017-2021, sans pour autant rechercher et bénéficier à cette occasion d'une vision collective et partagée. Constatant des évolutions notables dans plusieurs domaines, le comité regrette que le document de référence sur la stratégie de l'Ensa Normandie, élaboré en 2010, n'ait, à ce jour, fait l'objet d'aucune actualisation.

Parmi les six axes définis en 2010, trois ont plus particulièrement mobilisé l'établissement :

- Le climat social interne est un sujet récurrent depuis la fin des années 2000. L'école, appuyée par sa tutelle, a engagé à partir de 2012 une démarche visant à améliorer le climat social (*cf.* axe 6). Depuis 2013, différentes actions ont été menées : meilleure organisation du travail, mobilisation du comité technique (CT) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Par ailleurs, un audit externe a été conduit par l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) et une médiation diligentée par le MCC. Malgré de nettes améliorations, le climat dans l'équipe administrative ne s'est pas aujourd'hui totalement apaisé.
- L'effort fait pour le développement de la recherche au sein de l'école, au travers de la mise en place d'un processus et la constitution d'une unité de recherche.
- L'ouverture de l'école sur l'extérieur, au plan local, national et international. L'école a engagé autour des années 2007-2008 puis poursuivi de façon volontaire après 2010 une politique d'ouverture dynamique, développée ci-après, dont on verra qu'elle a produit des résultats tangibles.

## II – La politique de partenariats

Le constat de la progression des divers partenariats engagés depuis une dizaine d'années illustre les grandes tendances d'évolution de la profession d'architecte, de son enseignement et de ses orientations actuelles. À l'origine tournée principalement vers le milieu professionnel des agences d'architectes, l'école s'ouvre désormais de façon dynamique à la communauté universitaire régionale et consolide parallèlement avec pragmatisme des liens avec les collectivités et les acteurs territoriaux en prise avec la vie et les potentiels de développement locaux et régionaux. L'Ensa Normandie affiche aujourd'hui une politique de site appuyée sur une stratégie partenariale qui se traduit par des mutualisations pédagogiques, un effort soutenu d'intégration à l'enseignement supérieur, le soutien à la vie étudiante et la pérennisation des partenariats par des conventions, dont le nombre est passé de 11 à 20 entre 2011 et 2014.

On distingue ainsi :

- Les partenariats liés à la profession : il s'agit en premier lieu des actions pédagogiques et des partenariats locaux liés à l'enseignement, des axes de recherche liés au territoire avec des communes proches avec l'engagement et le soutien de l'établissement public foncier de Normandie, et des partenariats avec les structures de la profession d'architecte, notamment pour les stages ouvriers de premier cycle. On retiendra également la participation au Comité régional pour l'éducation permanente en architecture (Crepa) de Normandie, dont l'Ensa Normandie assure la présidence avec présence active d'enseignants de l'école dans la vie de cette association.
- Les partenariats académiques : un rapprochement volontaire de l'Ensa Normandie avec le monde universitaire a été engagé dès 2010. Cette stratégie a été largement promue par la présence de personnalités extérieures à la présidence de son CA. Ainsi, ces dernières années, l'Ensa Normandie a pris une part active dans la construction et l'animation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de Normandie, dès 2012 en qualité de membre associé du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) puis de membre à part entière de la Comue Normandie Université, ce qui traduit sa reconnaissance dans le monde universitaire local. L'école est également membre de la Conférence de l'enseignement supérieur de l'agglomération de Rouen (Cesar). La Comue souhaiterait conforter aujourd'hui son organisation et travailler à la convergence des systèmes d'information de tous ses établissements. Elle a pour projet de créer un pôle transversal « ingénierie/architecture/territoires », regroupant ses 12 écoles d'ingénieurs et l'Ensa Normandie et donnant une place importante au numérique.
- Plusieurs partenariats pédagogiques spécifiques se sont structurés en relation avec les enseignements de 2<sup>e</sup> cycle. Les partenaires de ces formations sont les universités du Havre, plus récemment de Caen, les Ensa de Toulouse et Bordeaux et l'université d'architecture de Hanoï. L'école a également des collaborations pédagogiques ciblées avec l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de Rouen et avec le CHU de Rouen. Elle travaille sur un projet de master avec l'École supérieure d'ingénieurs et de techniciens pour l'agriculture (Esitpa).

L'école cherche par ces actions à renforcer son positionnement local comme partenaire incontournable sur les questions d'aménagement territorial durable. Notons qu'au plan régional, un institut d'urbanisme sera prochainement créé à l'université du Havre.

- Les partenariats avec des collectivités territoriales : les partenariats avec la métropole Rouen Normandie ou à l'échelle de grands territoires (et donc avec la nouvelle région) restent embryonnaires, même si certains thèmes se consolident dans l'enseignement des masters (« Rouen ville fleuve », « vallée de la Seine », question des zones inondables et de la résilience des territoires, contacts avec les établissements portuaires et les Parcs naturels régionaux des Boucles de la Seine normande et des Marais du Cotentin et du Bessin, relations avec l'Atelier international du Grand Paris et avec « European France »). Les attentes vis-à-vis du rôle que pourrait jouer l'Ensa Normandie sont pourtant fortes du côté institutionnel. En effet, le Conseil de développement de la métropole, qui travaille sur l'attractivité et le rayonnement du territoire, et Normandie Valorisation, liée à la Comue, ont confirmé lors des entretiens tenus à l'occasion de cette évaluation le souhait de donner de la consistance à des partenariats inter-établissements structurés impliquant l'Ensa Normandie, y compris par des réponses communes à des appels à projets.

Outre ces partenariats territoriaux, l'école fait preuve d'une réelle ouverture à l'international, qui sera développée dans le chapitre 5.

Depuis 2011, la situation des partenariats de l'Ensa Normandie a significativement évolué, tirant mieux parti du potentiel local et de ses dynamiques. Son foisonnement pose aujourd'hui la question d'une meilleure structuration et surtout d'une hiérarchisation de cette politique partenariale, en cohérence avec un projet d'établissement.

### III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

La gouvernance de l'école est organisée autour de ses quatre instances statutaires - le conseil d'administration (CA), la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR), le comité technique (CT), et le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) - et de l'équipe de direction de l'établissement.

Le CA s'appuie sur un règlement intérieur qui permet la régulation de la vie de l'établissement et des rapports entre ses différents acteurs. Sa présidence par une personnalité extérieure impliquée dans la gouvernance de l'université de Rouen et très investie dans cette responsabilité lui apporte une ouverture utile sur le monde universitaire et les territoires. Le CA se réunit en moyenne cinq fois par an. L'équipe enseignante nouvellement élue au CA en juin 2015 représente la diversité des métiers de l'architecture et est soudée autour d'orientations qu'elle estime prioritaires pour l'école. Le CA s'appuie sur plusieurs commissions : vie étudiante, recrutement, vie internationale ; les « rapporteurs » de ces commissions jouent un rôle important dans cette organisation.

La CPR, dont l'activité s'est accrue en 2015, se réunit près d'une fois par mois. Elle prépare les décisions du CA en matière de pédagogie et donne son avis sur les questions de recherche. Elle est représentative des différentes disciplines au prorata de leurs enseignants et ses débats sont riches et animés. Sur décision du CA, la CPR a récemment mis en place deux sous commissions : formation et recherche. Elle s'appuie par ailleurs sur des séminaires d'enseignants réunis au début de chaque semestre. La CPR a pour mission principale la gouvernance et le pilotage de la pédagogie de l'école. Son fonctionnement gagnerait à être beaucoup plus collégial et démocratique, notamment par l'usage régulier du vote et une meilleure utilisation d'outils collaboratifs.

Le CT se réunit plus fréquemment depuis 2013. Les obligations réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail sont tenues. Le document unique, initié dès 2008, est mis à jour chaque année. Cependant, les difficultés récurrentes du dialogue social n'ont pas permis de valider et de publier en 2014 et 2015 les procès-verbaux de cette instance statutaire, ce qui nuit à la transparence des débats et avis rendus. Il est donc légitime sur ce point de s'interroger sur la qualité du « chemin décisionnel » de l'école, le CA devant être instruit des avis rendus par le CT dans le cadre d'un dialogue sincère et transparent.

La direction de l'établissement est placée sous l'autorité de la directrice. Jusqu'à fin 2015, elle était organisée en deux pôles : une direction administrative et financière et une direction des études, de la formation et de la recherche, l'ensemble regroupant sept services. L'année 2015 a encore connu des difficultés de fonctionnement de l'équipe administrative (départs volontaires de collaborateurs, vacances de postes sur des fonctions importantes). La direction travaille aujourd'hui sur un nouvel organigramme, avec la création d'un poste de directeur adjoint et une nouvelle répartition des responsabilités au sein de l'équipe.

La mobilisation de l'équipe de direction, le récent renouvellement du CA, les changements au sein de la CPR, sont autant de facteurs positifs d'une gouvernance transversale dans laquelle chaque instance devrait pouvoir pleinement jouer son rôle. Toutefois, en matière de gouvernance, le comité recommande l'activation et la régulation des instances de gouvernance de l'école, une meilleure transparence de leur fonctionnement dans une optique de travail collectif, de qualité du dialogue social et de bonnes interactions entre enseignants et personnels techniques et administratifs.

### III – L'affirmation de l'identité et la communication

Lors de la précédente évaluation, la construction d'une identité partagée par tous apparaissait comme un enjeu important pour asseoir la visibilité et la crédibilité de l'institution vers l'extérieur, et plus encore pour aider à conforter, en interne, une cohérence et un « esprit de corps » qui semblaient manquer.

Plusieurs des « facteurs objectifs » des difficultés de la politique de communication constatés lors de la précédente évaluation sont encore présents : éloignement géographique de nombreux enseignants, fort taux de renouvellement réduisant leur présence dans l'établissement, diversité des messages transmis, décalages des perceptions entre les différentes familles d'acteurs, malaise de certains personnels administratifs et techniques, foisonnement d'initiatives intéressantes qui manquent parfois de cohérence ou de coordination.

La situation, depuis 2011, a cependant bien évolué.

Le comité a ressenti une réelle volonté d'implication des principaux acteurs de l'école dans la vie de l'établissement. Le sentiment d'appartenance à une communauté singulière, fédérée par les enjeux nobles des

missions des Ensa pour l'architecture et son enseignement, est présent chez la majorité des enseignants, étudiants et personnels de l'administration.

Les principaux outils techniques et moyens d'expression au service d'une politique de communication sont en place : une équipe de communication en nombre (2,5 ETP), motivée et en pleine refonte depuis novembre 2015, un service informatique performant au service de l'ensemble de l'établissement, une charte graphique déclinée sur tous les supports de l'établissement, un site internet (qui nécessiterait cependant une actualisation régulière de ses contenus : publications des projets étudiants datant de 2010 lors de la visite, peu d'informations sur les événements) et une meilleure coordination de ses correspondants et gestionnaires, une lettre d'information interne, une politique de publications irrégulière comprenant deux lignes éditoriales. L'école a un projet de « lettre d'information » partagée avec le Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement (CAUE) et le Conseil régional de l'Ordre des architectes (Croa) qui serait publiée à partir de mai 2016.

L'Ensa Normandie a fait depuis 2011 des efforts de publication importants, se traduisant par la parution d'ouvrages de qualité : une publication annuelle dans la collection recherche, et une seconde publication qui reflète les enseignements délivrés. L'identité graphique, constituée en 2007, pourrait être renouvelée, sujet qui mériterait d'être abordé lors d'un travail sur la redéfinition du projet d'établissement.

## 1 ● La communication externe

L'école est très bien identifiée dans son territoire. Elle mène une politique de communication active, au-delà de ses partenaires habituels. Les actions classiques comme les journées « portes ouvertes » et les cérémonies de remise de diplômes sont toujours attendues et réussies. Dimension importante, l'école cible particulièrement les jeunes publics et le contact avec les lycées partenaires. Sur un autre plan, elle met ses locaux à disposition pour accueillir des événements en lien avec l'architecture, ce qui contribue à renforcer sa lisibilité dans le territoire.

La commission des actions promotionnelles, qui était en sommeil, n'a été réactivée qu'en janvier 2016. Ce domaine, plus que d'autres, gagnerait à être développé afin d'en faire un véritable outil de construction de l'identité de l'Ensa Normandie.

Plus globalement, les enjeux sont encore vus de manière assez peu articulée et de façon convenue : valorisation vers l'extérieur de ce qui est « produit » dans l'école et présentation interne de l'état de l'art actuel de l'architecture.

## 2 ● La communication interne

La communication interne repose essentiellement sur l'intranet de l'école, alimenté par chaque service. Elle reste en deçà de ce que l'on pourrait en attendre. Cela s'explique sans doute en partie par un manque de moyens dédiés et un déficit de coordination de la publication des informations. Elle semble se limiter à la mise à disposition, à un rythme erratique, des comptes rendus des instances officielles et donne le sentiment d'une communication interne trop strictement informationnelle.

D'une façon générale, le pilotage de la communication de l'école tant interne qu'externe - modalités et instances de délibérations - n'est pas suffisamment lisible. Il semble être principalement défini entre la direction et le service de communication.

Identité et communication sont étroitement liées au projet d'établissement. L'école a évoqué un projet d'état des lieux des outils de communication, non réalisé à ce jour. Le comité pense opportun de le dresser dans une approche transversale et partagée en incluant les publications et les événements.

Comme d'autres questions développées dans cette évaluation, le comité estime que les évolutions constatées depuis 2011 ont renforcé l'identité de l'établissement et devraient mieux se traduire aujourd'hui dans une politique globale de communication, qui doit être consolidée.

# La recherche et la formation

## I – La politique de recherche

Le processus de développement de la recherche à l'Ensa Normandie, situé à l'interface du renforcement des masters et de son ambition d'inscrire le doctorat dans son cursus, est un élément structurant de la stratégie de l'établissement.

Prenant appui sur des équipes de qualité, en capacité de conjuguer les expériences pédagogiques antérieures de l'école, l'Ensa Normandie a ainsi engagé un processus de création de programmes et structures de recherches, avec la constitution en 2015 d'une unité de recherche, Architecture, territoire, environnement (ATE) Normandie, structurée autour de trois axes : « matières, techniques et processus d'innovation » ; « arts, dispositifs du sensible » ; « villes, campagnes et processus de métropolisation ».

Création *ex nihilo*, ATE concrétise un travail de préfiguration approfondi engagé en 2011 et reconnu comme « groupe de recherche en formation » par le Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère (Braup) du MCC<sup>6</sup>.

En 2015, l'équipe d'ATE est composée de neuf enseignants de l'école<sup>7</sup>.

L'Ensa Normandie a pour objectif de constituer un lieu de recherche capable de conjuguer les dimensions locales et globales des problématiques annoncées ancrées dans son territoire. Il s'agit de définir une identité stable et attractive pour les chercheurs comme pour les doctorants et de pouvoir recruter à terme des enseignants-chercheurs, à la faveur de la réforme des Ensa.

De nombreuses actions sont portées en direction du développement de la recherche : stratégie de recrutement, effort visant à la lisibilité de la recherche au niveau national et international, mise en place de partenariats académiques locaux, création de structures et de moyens pour la recherche (création d'un poste d'assistant de pilotage et valorisation de la recherche à temps plein, allocation par le CA d'un petit budget stabilisé, attribution d'un demi-poste à un doctorant, octroi par le Braup d'un ETP en soutien à la recherche). L'effort d'enracinement dans le territoire et dans l'environnement institutionnel, culturel et socio-économique est, dans ce cadre, un atout majeur pour l'établissement car il élargit son potentiel de travail transversal autour de ses axes de recherche.

ATE Normandie a défini sept projets prioritaires, qui sont en cours de financement (un seul est à ce jour financé, par le Plan urbanisme, construction, architecture). Ils couvrent surtout les deux axes « matières, techniques et processus d'innovation » et « villes, campagnes et processus de métropolisation ».

L'établissement souhaite proposer un environnement de recherche attractif pour ses enseignants actuellement répartis dans d'autres unités de recherche sur le territoire. Pour cela, l'Ensa Normandie mène une politique de soutien à la recherche et à la formation via des décharges d'enseignements pour activité de recherche. Les conditions d'attribution ont été définies afin de prendre en compte le statut et les responsabilités dans l'unité de recherche, avec une politique de recrutement à court terme d'un professeur HDR par axe.

En appui, l'Ensa demande le soutien du MCC par l'attribution de postes de maîtres-assistants associés pour compenser les décharges d'enseignement (trois postes à temps plein, fractionnables en demi-postes, seront demandés au MCC au 1<sup>er</sup> septembre 2016).

Les prochaines années seront décisives pour la consolidation de la recherche dans l'école. Pour assurer le développement et le rayonnement de la recherche de l'Ensa Normandie, le comité estime qu'une attention particulière doit être portée dans trois directions :

- le besoin de cohérence entre le développement d'une recherche d'établissement, les engagements en termes de partenariats et la valorisation de thématiques ancrées dans le territoire normand ;

<sup>6</sup> À ce sujet, on pourra consulter le rapport d'évaluation 2015-2016 du HCERES sur l'unité ATE Normandie.

<sup>7</sup> *Ibid.*

- la hiérarchisation et l'élargissement de la stratégie d'ouverture et d'ancrage territorial en rapport aux sept projets prioritaires d'ATE Normandie ;
- une définition plus nette des types de recherche : recherche fondamentale/recherche appliquée, à mettre en rapport avec les partenaires potentiels.

L'enjeu pour les prochaines années sera d'assurer l'adéquation des moyens pour la recherche en termes de locaux, de structures administratives et de fonctionnement, de personnel compétent en soutien à la recherche et de financements.

Le comité souligne l'importance du positionnement scientifique d'ATE lui permettant une meilleure visibilité sur le plan national, voire un travail en réseau avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, en s'appuyant sur le sujet des territoires post-industriels et la thématique contemporaine « villes campagnes et processus de métropolisation », potentiellement la plus structurante pour l'ensemble de l'équipe. Sans doute sera-t-il opportun pour l'école de se doter à terme d'un conseil scientifique.

Un travail significatif de structuration de la recherche a été déployé par l'établissement depuis la dernière évaluation. Bien qu'un cap important ait été franchi, le processus reste encore fragile et nécessite d'être fortement appuyé. L'enjeu est d'affirmer rapidement, dans un contexte local, régional et national dynamique, une visibilité et une identité de la recherche de l'Ensa Normandie, ce qui nécessitera des moyens.

## II – La politique de formation initiale et continue

L'offre de formation de l'Ensa Normandie prépare à cinq diplômes en architecture et paysage, avec un niveau élevé de professionnalisation : le DEEA, le DEA, la HMONP, le master Physique, mécanique et sciences de l'ingénieur (PMSI), spécialité bâtiment et travaux publics, avec le parcours diagnostic et réhabilitation des architectures du quotidien (Draq), le master architecture, filière paysage (Fap). Il existe par ailleurs, en lien avec l'université de Caen Normandie, un master professionnalisant urbanisme durable (Mud), et, en lien avec le centre hospitalier universitaire de Rouen, une convention pour des enseignements en architecture et ergothérapie.

Parmi les enseignants, 68 interviennent dans le cycle DEEA, 48 dans le cycle DEA, et 33 dans les deux cycles. Parmi les 24 enseignants titulaires, on compte 10 docteurs ou équivalents, dont 1 HDR, et 5 doctorants.

L'équipe pédagogique de l'Ensa Normandie présente des caractéristiques que l'on retrouve dans toutes les Ensa françaises : peu d'enseignants titulaires disposant d'une HDR ; un statut d'enseignant particulier, ne reconnaissant pas la mission recherche ; la présence significative dans le corps enseignant d'agents non-titulaires récemment contractualisés ; un nombre important d'enseignants praticiens. Les enseignants contractuels et les maîtres-assistants associés sont très impliqués dans l'enseignement et la vie de l'école.

Le comité suggère que des responsables de formation soient clairement identifiés.

On notera la forte dynamique de renouvellement de postes liée d'une part au *turnover* élevé de l'Ensa Normandie et d'autre part à la stratégie de recrutement définie par la CPR visant à réduire le poste de postes d'associés: 10 postes d'enseignants titulaires de l'école sont ouverts au concours 2016, ce qui est considérable au regard des 24 postes actuels.

### 1 ● La formation initiale

Le comité a constaté, sur la période de référence, plusieurs initiatives liées à l'amélioration de la pédagogie et de l'enseignement, notamment :

- la prise en compte de l'évolution des métiers de l'architecture et des compétences, avec l'intégration de cours magistraux sur la diversification des métiers de l'architecture au sein d'une unité d'enseignement (UE) optionnelle ;
- la volonté d'améliorer l'encadrement pédagogique des enseignements informatiques et la création d'un enseignement optionnel du *Building Information Modeling* (BIM) en master 1 ;
- l'insertion progressive de l'initiation à la recherche dans la formation, avec des séminaires de master et la mise en place de projets de fin d'études (PFE) orientés recherche.

Les formations DEA et DEEA ont fait l'objet d'une évaluation HCERES en 2015-2016, qui souligne notamment que l'enseignement de la réhabilitation constitue un ancrage fort du projet de l'école. L'évaluation met également en avant la grande qualité du profil des enseignants.

En DEEA, la formation s'appuie sur une politique d'acquisition progressive par extension des connaissances et développe clairement les attendus de la formation des études en architecture avec des modalités pédagogiques que l'on retrouve dans la plupart des Ensa : ateliers, progressivité, semestrialisation effective, TD innovants, « échelle 1 ».

Le DEA vise un approfondissement en favorisant une pédagogie reposant sur des ateliers semestriels de projets adossés à des enseignements thématiques, des séminaires de recherche électifs et un stage professionnalisant.

Le comité souhaite insister sur la prise en compte insuffisante des questions environnementales dans les deux premiers cycles d'enseignement, soulignée dans ces évaluations. Elles sont au cœur des problématiques contemporaines de la production architecturale et urbaine de nos sociétés et pourraient mieux irriguer les enseignements et le travail autour du projet.

Le comité s'interroge par ailleurs sur la possibilité pour les étudiants de se construire un parcours cohérent et personnalisé à partir de la multitude des enseignements proposés, qui sont au nombre de 38. Une telle ampleur de possibilités offertes peut présenter un risque de dispersion, voire de baisse de mobilisation des étudiants.

Le comité invite l'établissement à rendre plus lisibles les liens entre la formation, la recherche conduite au sein d'ATE et la pratique, et à afficher plus clairement les enjeux environnementaux transverses. En effet :

- les ateliers de projet du master ne mettent pas suffisamment en évidence la prise en compte des apports de la recherche sur le projet architectural et urbain ;
- dans les enseignements des séminaires, la recherche par/sur le projet architectural et/ou urbain n'est pas clairement explicite.

Or, depuis 2015, le parcours Draq du master PMSI est conçu de manière à permettre aux étudiants en DEA de mutualiser certains éléments de formation pour obtenir deux diplômes en cinq semestres: celui du master PMSI portant le parcours Draq et le DEA.

L'école pourrait s'inspirer du processus mis en place pour le parcours Draq du master, qui développe des synergies et complémentarités entre ateliers de projet, séminaires de recherche et cours. Dans le contexte des évolutions à venir au sein de l'établissement, il convient de repenser les contenus des masters et leur adossement à la recherche pour affirmer la lisibilité de l'Ensa Normandie dans le paysage des écoles d'architecture.

## 2 ● Les partenariats en matière de formation

L'Ensa Normandie s'appuie sur un nombre important de partenariats ou la participation à des projets de formation commune, à des expertises et à des projets de recherche, sur lesquels elle appuie son rayonnement local, national et international :

- le master PMSI, spécialité bâtiment et travaux publics, parcours Draq, avec l'université du Havre, dont la co-accréditation est attendue en 2016 ;
- la coresponsabilité scientifique, avec l'université d'architecture de Hanoi, du master Fap auquel participent également les Ensa de Bordeaux et Toulouse ;
- le master Droit, spécialité urbanisme durable (master Mud) avec l'université de Caen ;
- une convention avec l'Insa de Rouen sur le numérique collaboratif ;
- l'intervention au sein de l'institut de formation en ergothérapie du Centre hospitalier universitaire (CHU) de Rouen,

L'apport de ces derniers reste cependant à repenser dans le cadre des missions de formation de l'établissement.

Hormis le master PMSI avec parcours Draq, ces partenariats et participations ne sont pas porteurs d'une diversification de l'offre de formation et ne permettent pas, en l'état, de proposer aux étudiants des parcours supplémentaires autonomes et diversifiés intégrés dans le cursus.

L'Ensa Normandie, en dépassant sa structure de formation héritée, pourrait étudier l'intérêt et la soutenabilité de parcours s'appuyant sur la richesse de ses partenariats, par exemple de parcours permettant le choix par l'étudiant de modules de formation optionnels assurés par un établissement partenaire, tout en travaillant à la réciprocité avec ses partenaires.

### 3 ● La formation continue

En 2015, le Crepa a accueilli 192 stagiaires et proposé 23 formations courtes d'une demi-journée dans les domaines suivants : la réglementation, l'architecture durable, « l'entreprise architecture », le chantier ou « construire l'architecture », la programmation. En 2016, on constate une baisse d'activité sur laquelle il conviendrait de s'interroger. Une forte demande des professionnels sur le Bim va prochainement trouver une réponse adaptée localement. Ces formations s'inscrivent entre autres dans le cadre de l'obligation de formation des architectes. Compte tenu de la proximité de la région parisienne et de son offre pléthorique en la matière, il conviendrait de réfléchir à la consolidation de la place du Crepa comme acteur local dans le champ de la formation permanente autour des métiers de l'architecture.

### III – La documentation

L'Ensa Normandie dispose d'une médiathèque et d'une matériauthèque. Séparées spatialement, elles mènent des actions coordonnées, notamment dans leurs politiques d'acquisition. Elles sont aussi toutes les deux présentes sur le réseau Archirès.

La médiathèque est ouverte aux étudiants 36 h par semaine, la matériauthèque 32 h par semaine. Ces horaires semblent satisfaire étudiants et enseignants. Depuis la dernière évaluation, et en dépit d'une baisse de budget, la médiathèque et la matériauthèque ont maintenu leurs politiques d'acquisition. La première dispose aujourd'hui de 18 000 ouvrages, de 100 abonnements à des périodiques, d'une cartothèque dématérialisée (5 000 plans numérisés à ce jour) et de plus de 2 000 documents audiovisuels. La seconde propose près de 1 500 documents techniques et 2 000 échantillons, en plus d'offrir l'accès à environ 200 ouvrages sur les thèmes abordés, 60 revues spécialisées et 3 bases de données spécialisées : MaeriO, Kheox et Batipédia.

Ces deux entités assurent efficacement une veille auprès des professionnels dans leurs domaines respectifs. Les étudiants et les enseignants peuvent aussi faire des suggestions d'acquisitions, notamment via un questionnaire en ligne.

La page internet de la médiathèque contient de nombreux documents utiles à l'intention des étudiants et des enseignants, notamment le « guide du lecteur » ou des bulletins sur les nouvelles acquisitions. Les outils visant à garantir la qualité du service sont donc présents et mis à disposition de tous.

# La réussite des étudiants

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

L'Ensa Normandie a bien analysé et ciblé les bassins de recrutement de ses étudiants. Depuis de nombreuses années, plus de la majorité des étudiants sont issus des cinq départements de Normandie. L'établissement a pour objectif principal de maintenir cet ancrage territorial grâce à diverses actions locales. On peut citer par exemple « Architecture en classe », un programme de sensibilisation à l'architecture dans les écoles, élaboré en partenariat avec le CAUE 76 et la direction régionale des affaires culturelles (Drac), et le programme « Égalité des chances », qui permet à près de 200 élèves de quatre lycées professionnels de connaître l'existence de l'Ensa Normandie. La journée portes ouvertes rencontre toujours un franc succès : elle a attiré 800 à 1 000 visiteurs en 2015 et 2016.

Une attention particulière est portée à l'accueil et l'accompagnement des étudiants étrangers, par la mise en place d'une semaine d'intégration, la possibilité de suivre des cours de français langue étrangère (FLE) avec validation d'ECTS, et l'aide apportée par des étudiants moniteurs de retour de mobilité Erasmus.

L'Ensa Normandie fait de nombreux efforts afin d'accueillir les différents publics étudiants dans son établissement, notamment en termes d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap. Les locaux restent cependant peu fonctionnels avec de nombreux escaliers, y compris sur un même niveau. L'établissement met aussi en place des aménagements d'emplois du temps pour les sportifs de haut niveau ou les étudiants ayant des obligations personnelles (famille à charge ou emploi à temps partiel).

La taille modeste de l'école lui confère les caractéristiques d'une communauté de dimension humaine, propice à de bonnes conditions d'accompagnement des étudiants. Les services de la scolarité sont ouverts de 8 h à 19 h, ce qui facilite l'accueil et l'écoute des étudiants. Pour les étudiants en difficulté, une réunion avec la direction est organisée. Des mesures de soutien peuvent alors être envisagées : aménagement d'emploi du temps, soutien d'un moniteur étudiant et d'un tuteur enseignant, invitation à contacter les services sociaux du Crous ou, enfin, discussion pour une possible réorientation.

Le taux d'abandon des études pendant les trois années de licence est de moins de 3 % en 2015. Il est donc très faible en regard du taux moyen dès la première année pour les Ensa en région (5,8 %) ou en Île-de-France (8,4 %)<sup>8</sup>. Ce résultat est particulièrement remarquable et constitue un point positif pour l'école. Les abandons semblent expliqués par une envie de changement d'orientation et non par le rythme de travail, pourtant encore trop chargé de l'avis des étudiants.

L'insertion professionnelle des étudiants est préparée grâce aux différents stages réalisés durant leur cursus, ainsi que certains projets d'études menés en partenariat avec des acteurs locaux (par exemple, la conception et la construction de la scénographie du festival Viva Cité avec une collectivité, les différentes participations à des appels à projets de l'établissement public foncier de Normandie), qui permettent aux étudiants de se confronter à des enjeux concrets et de rencontrer de nombreux acteurs politico-économiques.

La mise en place du supplément au diplôme incite les étudiants à personnaliser leur formation, par exemple par une certification en langue, ou par l'implication dans la vie associative ou dans les instances de l'école. La participation de l'établissement au programme Pépite (Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat) Vallée de Seine permet à certains étudiants de se porter candidats auprès d'une commission pour bénéficier du statut d'étudiant-entrepreneur et ainsi commencer dès qu'ils le souhaitent à élaborer leur projet professionnel. Un étudiant a bénéficié de ce dispositif en 2015.

Les professionnels rencontrés lors de l'évaluation sont particulièrement satisfaits du niveau des jeunes diplômés et de leurs compétences pour leur premier emploi. En revanche, l'école n'a pas mis en place les outils et indicateurs nécessaires à une analyse régulière de l'insertion de ses étudiants. Le suivi du devenir des diplômés est donc difficile et peut être identifié comme un sujet sur lequel l'école devrait progresser.

<sup>8</sup> Cf. note HCERES 2015 « Écoles nationales supérieures d'architecture : généralités et spécificités ».

Enfin, une association des anciens étudiants, l'Entente des Anciens de Normandie, repose sur une petite équipe et intervient principalement lors des grands événements de l'école.

## II – La vie étudiante

### 1 ● La vie associative

Il existe que trois associations étudiantes actives au sein de l'école : le Bureau des étudiants (BDE), le Festival Lucien et la Junior association des futurs architectes de l'agglomération rouennaise (Jafaar).

Le BDE gère l'ensemble des activités sportives, culturelles et événementielles. Il organise notamment des voyages, des fêtes, un week-end d'intégration et des *workshops* ponctuels. Le BDE s'est aussi chargé de mettre en place un partenariat avec un gymnase proche de l'école. Ainsi, les étudiants peuvent pratiquer régulièrement un sport de leur choix, malgré le frein possible d'un manque de temps personnel. De fait, l'école ne participe *a priori* à aucune grande compétition sportive universitaire. À la demande de l'école, le BDE s'occupe aussi d'une grande partie de l'organisation des journées portes ouvertes. 15 étudiants sont investis dans cette association, et plus de 200 élèves y sont adhérents. Pour l'ensemble de ses activités, le BDE dispose d'un budget d'environ 6 000 € affecté par l'école et voté en CA, en plus des du montant des adhésions.

Le comité n'a pas eu l'occasion, lors de la visite de l'établissement, de rencontrer des acteurs de la Jafaar, qui est cependant présentée par l'école comme un lien important et actif entre le monde professionnel et l'Ensa Normandie.

### 2 ● L'implication des étudiants dans les instances

Bien que l'école attache beaucoup d'importance à la présence d'étudiants dans ses instances, les dispositifs prévus pour les encourager à s'investir dans la vie politique de l'école ne semblent pas suffisamment activés ou connus des élèves, notamment en ce qui concerne la formation à la représentation et la possibilité d'un aménagement d'emploi du temps.

Cinq étudiants siègent au CA, un à la CHSCT, deux sont présents à la CPR à titre consultatif. Chaque promotion désigne un délégué. Malgré cela, les étudiants ont peu le réflexe d'avoir recours à ces instances pour la résolution de leurs problèmes. Cette défection de la vie institutionnelle de l'établissement se constate notamment en fin de semestre, et peut être mise en lien avec la faible participation des étudiants à l'évaluation des enseignements, les réponses étant trop peu nombreuses pour être exploitables.

L'établissement devrait pouvoir décliner une politique plus volontaire en matière de vie étudiante, mais cela ne peut être à sens unique. Une synergie positive est à rechercher entre les associations étudiantes, qui pourraient prendre plus de responsabilités sur certaines actions, et l'école via un soutien bien ciblé. Il serait, par exemple, intéressant de mener des campagnes d'information pour mieux valoriser les actions étudiantes auprès des primo-entrants, d'actualiser régulièrement la page internet dédiée aux associations, de relancer le forum des étudiants ou encore de mettre plus en avant les avantages pour les étudiants et leur avenir professionnel à s'investir au sein des instances de l'école.

# La valorisation et la culture scientifique

L'une des missions statutaires des Ensa est de contribuer à la valorisation de la recherche architecturale et à la diffusion de la culture architecturale, urbaine et paysagère. Dans le contexte particulier des Ensa, la notion de valorisation recouvre la mise en valeur à la fois des activités de recherche et de la production des étudiants dans les ateliers de projet. Elle répond plus largement au souci de faire connaître l'architecture et ses métiers auprès d'un public large et particulièrement la sensibilisation des jeunes à l'architecture, notamment en milieu scolaire.

Ces missions sont en général portées par plusieurs vecteurs au sein des écoles : les départements de recherche lorsqu'ils existent, les publications, les actions pédagogiques liées à certains enseignements, les actions de partenariats professionnels et institutionnels. Elles recoupent aussi la communication de l'établissement, portée en règle générale sur son rayonnement, la diffusion de ses travaux et son ancrage territorial. En la matière, il n'existe pas à l'Ensa Normandie de politique d'établissement donnant lieu, par exemple, à une ligne budgétaire dédiée.

La politique éditoriale assez active se décline de deux façons : la valorisation des travaux des étudiants, avec « Les Cahiers des PFE » en 2012-2013, et « Trans/form » en 2014, et la publication d'actes de colloques et travaux de recherche, publiés dans la collection *Les Cahiers de l'École nationale supérieure d'architecture de Normandie*, avec des livraisons de qualité comme « Comment le contemporain » en 2012 ou « Xenakis et les arts » en 2014. D'autres publications de colloques, prises en charge par des partenaires académiques, sont faites à la demande, comme par exemple avec l'université de Rouen pour un colloque sur l'architecture et le droit. La situation de cette politique éditoriale devrait encore s'améliorer avec la progression de la recherche à l'Ensa Normandie. Sans doute, comme cela se fait dans certaines Ensa, sera-t-il nécessaire à terme pour l'école de se doter d'un comité d'édition scientifique.

Les cycles de conférences sont réguliers et souvent de qualité, mais ils gagneraient à être ciblés autour de grandes thématiques en relation avec les attentes de l'école ou en ouverture à des domaines complémentaires.

De nombreux liens très positifs existent avec des organisations de diffusion et de promotion de la culture architecturale, en relation avec des contenus pédagogiques portés par des enseignants : les CAUE des départements de l'Eure, de l'Orne, de Seine-Maritime et de la Manche ; le rectorat de l'académie de Rouen ; le Croa ; la Maison de l'architecture de Haute Normandie ; l'établissement public foncier de Normandie ; la Fédération française du bâtiment.

L'Ensa Normandie se caractérise par un dynamisme réel et une certaine originalité dans la diffusion et la promotion de la culture architecturale dans son territoire, appuyées par une politique socialement engagée. Cela se manifeste autour de plusieurs initiatives qui portent la question de l'architecture et de l'urbanisme à des publics éloignés selon des modalités originales. Co-organisé avec la Drac, le CAUE et le rectorat, « Archi en classe <sup>9</sup> » touche près de 15 classes de collège chaque année. « Voyage en ville », réalisé en collaboration avec la Maison des écrivains, touche près de 500 élèves par an et sensibilise au « petit patrimoine » pour voir autrement la ville et ses composants d'échelles variées. L'école travaille également avec la Drac et la Maison de l'architecture sur un projet de résidences d'architecture sur le modèle des résidences d'artistes. Dans le cadre du « Havre 2017 <sup>10</sup> », l'école participe aussi à la formation d'enseignants du secondaire, avec des stages de trois jours pour « enseigner l'architecture par les outils numériques ».

L'ensemble de ces initiatives foisonnantes et de qualité, bien adaptées aux attentes locales, notamment de la jeunesse, mériterait de figurer comme axe spécifique de la stratégie de l'école et gagnerait à être hiérarchisé et mieux articulé avec l'ensemble des autres activités de l'établissement.

<sup>9</sup> En 2015-16, le dispositif a touché 5 classes de primaire, 5 classes de collège et 2 classes de lycée »

<sup>10</sup> Le Havre 2017 : événement organisé à l'occasion des 500 ans de la ville du Havre.



# Les relations européennes et internationales

Alors que près de 65 % de la population mondiale vit dans des villes, dans un monde où les questions architecturales et urbaines traversent les frontières, les cultures et interrogent les professionnels de ces champs sous toutes les latitudes, l'Ensa Normandie a promu dans les dernières années une stratégie des relations internationales qui a élargi ses partenariats et la visibilité de l'établissement et de son territoire. L'école a activé plusieurs moyens institutionnels et organisationnels pour soutenir la mobilité internationale, favoriser les échanges et ouvrir les formations en Europe et sur d'autres continents (Asie et Amérique Latine). Le pilotage de la politique européenne et internationale associe les principales entités de l'établissement.

Suite aux recommandations de l'évaluation de 2011, l'Ensa Normandie a mis en place une organisation pour la préparation et le suivi des étudiants dans leur projet de mobilité, avec 11 enseignants référents en relation avec les 32 partenaires internationaux. L'Ensa Normandie a également renforcé l'équipe administrative chargée de ce sujet : trois agents administratifs (1,5 ETP) organisent les échanges internationaux.

La commission « Vie internationale », nommée par le CA, valide régulièrement les projets de mobilité des étudiants, les critères de sélection et les crédits, définit les contrats de collaboration, étudie les projets de voyages pédagogiques et la mobilité des enseignants à l'international. En appui à la mobilité internationale, une information régulière sur le site internet de l'Ensa Normandie est mise à disposition des étudiants, enseignants et autres usagers. Des initiatives d'information ont été prises, telles que les « midis internationaux » durant lesquels les étudiants de retour de mobilité présentent à l'ensemble de l'école le pays où ils étaient et le cursus suivi.

## I – La mobilité entrante et sortante

La politique de l'Ensa Normandie se caractérise par des choix qualitatifs et une articulation d'actions ouvertes sur le monde dans le champ de l'architecture, de la ville et du paysage : organisation de voyages d'étude en relation avec le contenu des enseignements et intégrés à la pédagogie de l'école ; variété des partenariats ; mobilité des étudiants, des enseignants et du personnel ; accompagnement linguistique ; formation spécifique du master Fap, avec l'université d'architecture d'Hanoï, et les Ensa de Toulouse et Bordeaux ; plusieurs actions telles que l'*International Staff Training Week 2012*, ou *Zazimut*, « la semaine de l'étudiant rouennais », qui associent les universités de Normandie et la ville de Rouen dans l'objectif de la rencontre et de l'intégration des étudiants étrangers.

L'Ensa Normandie compte un nombre significatif d'accords de collaboration : 23 universités en Europe dans le cadre du programme Erasmus+ (Allemagne, Bulgarie, Chypre, Espagne, Grèce, Hongrie, Italie, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume Uni), 1 université dans le cadre du programme Swiss European Mobility (Fribourg) et 5 universités hors Europe dans le cadre de conventions d'échanges (Brésil, Canada, Maroc et Vietnam) pour environ 80 places proposées. Les stages sont en nombre significatif pour une école d'architecture : quatre stages à l'international en moyenne par année, au sein d'agences étrangères, en Europe principalement, et au sein d'associations (Le Cap, Afrique du Sud).

La mobilité étudiante sortante est significative et relativement stable sur les deux dernières années (2013-2014 et 2014-2015) avec en moyenne 47 étudiants sortant par an, dont environ un tiers du cycle licence et deux tiers du cycle master. Cependant, le retour des expériences de la mobilité sortante, avec une évaluation plus globale des résultats en termes pédagogiques et de compétences nouvelles acquises par les étudiants, reste à mettre en place par la commission « Vie internationale ».

En 2013-2014, l'Ensa Normandie a accueilli 35 étudiants étrangers venus de nombreux pays pour suivre un cursus sur un ou deux semestres, que ce soit dans le cadre du programme Erasmus+, de conventions d'échange ou du programme Sciences sans frontières (Brésil). En 2015-2016, les effectifs des étudiants en mobilité entrante ont significativement diminué : seulement 13 étudiants étrangers (pour 29 en 2014-2015 et 35 en 2013-2014). Il serait souhaitable de mener une enquête pour comprendre les causes de cette baisse.

Comme on peut le constater dans d'autres établissements, les entrées n'équilibrent pas les sorties (en moyenne sur la période quinquennale environ une entrée pour deux sorties).

La mobilité des enseignants, entrante et sortante, est importante (environ cinq enseignants sortants par année, avec un pic de neuf enseignants en 2013-2014). La mobilité du personnel administratif est encouragée, elle concerne une personne par an. Ces résultats montrent l'engagement de l'ensemble de l'école.

La formation spécifique du master international Fap délocalisé, mené en collaboration avec l'Université d'architecture de Hanoï et délivré grâce à une coopération pédagogique internationale avec les Ensa de Bordeaux et de Toulouse, caractérise le rayonnement international de l'Ensa Normandie. Il fait l'objet d'un projet de développement spécifique pour la formation doctorale. L'Agence universitaire de la Francophonie participe, partiellement et de manière décroissante, au financement de cette formation. Un bilan plus précis devrait permettre de mieux évaluer les engagements des enseignants et des étudiants qui participent à cette formation délocalisée, afin d'améliorer l'adéquation des moyens financiers mis à disposition.

## II – L'enseignement des langues

En vue des séjours à l'étranger, la formation linguistique privilégie l'enseignement de l'anglais. L'Ensa Normandie a l'objectif de conduire 100 % de ses élèves à passer le Toeic (*Test of English for International Communication*) en fin de cycle master, le niveau minimum requis sera déterminé en fonction des recommandations du ministère. Les dispositions ayant été prises très récemment, il est encore trop tôt pour en faire le bilan. Des enseignements en espagnol sont également proposés.

Compte tenu de la diversité des destinations proposées aux étudiants, une partie d'entre eux effectuent une mobilité dans des pays dont ils ne pratiquent pas la langue. Il serait souhaitable de mettre en cohérence la politique de formation linguistique et la stratégie de mobilité internationale. Des partenariats, par exemple avec l'université de Rouen, pourraient être envisagés pour élargir l'offre d'enseignement de langues.

Pour les étudiants en mobilité entrante, des cours de français et des ateliers d'écriture sont organisés en lien avec l'université de Rouen. Pour les étudiants en mobilité sortante, l'Ensa Normandie propose des cours en anglais, espagnol, italien et portugais, mais ce sont des cours du soir ou du midi non crédités d'ECTS, optionnels et s'ajoutant aux cours d'anglais obligatoires, qui représentent seulement 2h par semaine.

# Le pilotage

## I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

Le fil conducteur de l'action de l'Ensa Normandie relève du projet d'établissement, lequel n'a pas été revu depuis 2010. Ce document stratégique mérite d'être actualisé pour intégrer la politique d'ouverture « tous azimuts » entreprise ces dernières années afin de préciser le sens de ces actions. Le paysage régional est en voie de stabilisation et, à l'aune des moyens disponibles, la définition de priorités est nécessaire.

Le modèle économique de référence des principaux champs d'activité n'est pas identifié en tant tel, mais l'ensemble des questions propres au fonctionnement de l'Ensa Normandie est abordé dans le projet. Sont évoqués le développement d'une politique budgétaire axée sur la performance, l'optimisation des marchés publics et la recherche de nouvelles ressources. Les actions menées ces dernières années semblent avoir trouvé leurs limites.

Le principal document prospectif de l'école est le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), validé en 2010 par le ministère de la culture et de la communication, et le ministère de l'économie et des finances. Le diagnostic et le plan d'actions, structuré autour de quatre axes (développement durable ; performance budgétaire ; valorisation économique ; amélioration technique, réglementaire et fonctionnelle), ont été jugés pertinents au regard du site, de l'implantation des bâtiments, des besoins exprimés et des ressources financières. La mise en œuvre des opérations a été favorisée par le plan de relance de 2009, qui a permis des travaux d'accessibilité et de mise aux normes de la sécurité incendie. Une gestion maîtrisée des budgets sur plusieurs exercices a permis l'autofinancement de certaines actions. Ce SPSI est arrivé à son terme.

Le plan pluriannuel d'investissements (PPI) 2015-2017 traduit budgétairement, par nature d'action, les objectifs définis notamment dans le SPSI. Cet outil, piloté par le service des ressources immobilières, mobilières et techniques (RIMT), offre une vision cohérente, complète et fiable. Il répond aux exigences de qualité nécessaires. Il permet un suivi fin des opérations immobilières et logistiques contribuant à l'amélioration du fonctionnement de l'établissement.

Certains outils de maîtrise de la gestion, notamment des tableaux de suivi en matière financière, de ressources humaines (RH), et de masse salariale, sont élaborés régulièrement, malgré la vacance de deux postes essentiels au bon fonctionnement des services financiers et RH. En revanche, le comité constate que le suivi mensuel de l'exécution budgétaire n'est pas assuré.

Il n'y a pas de contrat d'objectifs avec la tutelle qui permettrait d'appuyer le dialogue de gestion. L'intégration à la Comue et l'éventuelle mise en œuvre d'un contrat pluriannuel de site sont des opportunités qui induisent une modification substantielle de la trajectoire projetée en 2010.

Le processus d'élaboration budgétaire n'est pas ouvert par des orientations formalisées dans une lettre de cadrage, qui permettrait de préparer dans une plus grande transparence des arbitrages très souvent nécessaires.

La gestion financière est saine, cohérente avec la politique budgétaire définie dans le projet d'établissement. Les derniers exercices budgétaires ont été marqués par des choix de gestion empreints de performance (plan d'administration exemplaire, marchés publics) : les dépenses ont été maîtrisées, le fonds de roulement fin 2015 approche les 770 k€ (équivalent à 108 jours). Cette gestion a permis de mobiliser de réels leviers budgétaires pour développer les projets d'amélioration des locaux et des équipements. Cependant, ce plan de performance budgétaire a atteint ses limites. Le budget est de plus en plus contraint et les ressources propres n'évoluent pas (*cf. infra*).

## II – La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités

Le projet d'établissement ne fixe aucune orientation relative à la politique de la qualité, hormis le champ du développement durable mentionné dans le premier engagement du projet d'établissement et dans le SPSI de 2010. Les outils disponibles au service de l'amélioration continue de l'ensemble des activités, notamment les outils numériques de type plateforme de gestion de fichiers, ne sont pas utilisés par l'ensemble de la communauté. Une formation en interne pourrait rapidement y remédier.

À la suite de la précédente évaluation, l'Ensa Normandie s'est engagée dans une série d'enquêtes relatives notamment aux services à l'étudiant, à la documentation, à l'évaluation des enseignements, au nombre de conventionnements. Ces actions portent essentiellement sur la mission de formation. Une enquête sur la politique d'orientation et d'insertion professionnelle est active depuis 2015. L'école répond aux enquêtes nationales propres aux Ensa, ce qui est une priorité dans un contexte RH contraint.

L'exploitation des enquêtes relatives à la formation n'est pas optimale. Deux justifications de nature très différente sont évoquées par l'école : d'une part, une difficulté d'appropriation par les acteurs ; d'autre part, la réduction des personnels administratifs et les conditions de travail. L'auto-évaluation révèle que la mise en œuvre des mesures correctrices prend du temps. Ces mesures ne sont pas documentées et l'analyse prospective n'apparaît pas.

Ces dernières années, l'école a tenté de développer des outils et méthodes de management de projet qui peuvent accompagner utilement la politique de la qualité : séminaires enseignants, plateforme numérique de gestion de fichiers en ligne, outils pour la mutualisation et la communication interne. Des espaces numériques performants ont été construits, ils sont ouverts, disponibles à toute la communauté, mais les contenus déposés en partage sont pauvres, voire inexistantes pour certaines instances statutaires : à la date de la visite du comité, ne sont disponibles qu'un seul compte rendu de CA pour 2015 ; un compte rendu de CHSCT en 2014, aucun en 2015 ; et aucun document des réunions de CT en 2014 et 2015. Les documents propres à la CPR, partagés par les enseignants, sont déposés et semblent être utilisés de manière collaborative. Dans l'ensemble, l'appropriation de ces méthodes concerne une faible partie de la communauté.

Ce constat montre que l'établissement aurait intérêt à se saisir pleinement, à court terme, de ces sujets liés à la politique qualité, pour laquelle une marge de progression rapide existe. Les premiers travaux entrepris depuis 2012 gagneraient à être confortés : les enquêtes menées doivent être pérennes, fiables, les résultats exploités, formalisés, publiés et articulés aux dispositifs d'auto-évaluation.

Il est difficile d'identifier, dans la structure managériale, le portage politique de cette problématique ; c'est un point de faiblesse. Il conviendrait de définir formellement des objectifs et de préciser le bon niveau de pilotage de cet enjeu qualité sur l'ensemble des activités et des résultats.

Conduire une analyse des modes de fonctionnement pour en améliorer les résultats est un moyen de contribuer au dialogue social, de travailler à la sensibilisation, voire à l'implication de tous les acteurs. Une démarche processus est à envisager, qui aiderait à la conduite du changement. L'arrivée d'un directeur adjoint est une opportunité. La mise à jour du projet d'établissement est une condition nécessaire mais pas suffisante.

Le développement durable, présenté comme axe structurant dans le SPSI 2010, témoigne d'une volonté politique forte, portée activement par le responsable du service patrimoine. Les actions conduites sont documentées et les résultats quantitatifs publiés. Cette thématique est partagée dans une commission « campus durables » du Cesar. Le diagnostic est partagé et un programme d'actions commun est en cours. Citons, à titre d'exemple, la semaine « Agir ensemble » en 2014 et le plan « Déplacements campus ».

### III – Les grandes fonctions du pilotage

#### 1 ● Les ressources humaines

Le management de la fonction RH est lié aux choix organisationnels de l'établissement. Plusieurs indices permettent de faire le constat d'une fragilité organisationnelle : la fréquence des renouvellements des personnes en responsabilité dans l'organigramme, le CT, l'interrogation des personnels sur l'articulation entre le fonctionnement global et le projet d'établissement, les peurs exprimées face à la modernisation, la difficulté ressentie de travailler ensemble, la vacance récurrente de postes. Cette situation ne permet pas un management de qualité qui répondrait aux besoins exprimés par l'ensemble des personnels. La gestion RH est un point d'attention qu'il convient de réguler au plus vite.

Le personnel enseignant connaît un fort taux de renouvellement, estimé à 90 % sur cinq ans par la directrice. Ce *turnover*, qui est vécu comme un frein à la stabilisation des équipes enseignantes, est expliqué par l'attractivité pour les enseignants des laboratoires de recherche des écoles de la région parisienne. Il pourrait cependant être intégré à la stratégie de l'école et considéré comme une richesse, un facteur de dynamisme pour la pédagogie et la recherche.

L'école a une stratégie de recrutement volontariste : renouvellements de postes de titulaires (10 postes ouverts en 2016), recrutement d'HDR, construction d'une équipe de recherche, positionnement renforcé de la CPR,

développement des partenariats. Ce volontarisme est affiché, mais des interrogations demeurent : comment « rencontrer le concret » face à cette ouverture tous azimuts ? avec quels moyens ? comment améliorer la pérennité des personnels dans l'établissement (cf. *supra*) ? Une politique d'accompagnement des enseignants est à définir pour pallier ces difficultés.

Concernant le pôle administratif, le projet d'établissement porté par la direction en juin 2010 fait état du mal être de bon nombre de personnels, bien que le « sens des responsabilités et des missions de l'équipe administrative » soit présenté comme un atout prometteur. Plus de cinq années plus tard, et malgré la qualité des services, reconnue par les étudiants et les enseignants, les personnels rencontrés laissent entendre un grand désarroi. Les raisons semblent multiples, structurelles et conjoncturelles : fragilité des services, faibles perspectives de carrière pour les contractuels, incompréhensions non clarifiées, attentes d'un management plus coopératif, compétences insuffisamment partagées (l'absence de l'agent dédié à une tâche compromettant la continuité du service), postes vacants. Ces difficultés rendent nécessaire, pour éviter ces écueils, de faire appel à d'autres modes de gestion des RH : pluri-compétence, rationalisation des tâches, travaux en équipes projet basées sur la coopération. La stabilisation de l'équipe administrative reste fragile.

Un budget de 15 k€ est disponible pour la formation des personnels. Ils bénéficient des formations proposées par le MCC. La formation des enseignants est possible sur demande des intéressés.

Les évaluations des personnels ATS sont faites, mais faute de temps et de personnel, elles ne sont pas exploitées et recensées devant les instances.

## 2 ● La gestion financière

Le pilotage financier et budgétaire est assuré par le secrétaire général sous la tutelle du contrôleur financier. L'agent comptable, agent du ministère des finances en adjonction de service, est en poste depuis juillet 2015. Le poste de chef du service financier est vacant, ce qui est un point de faiblesse dans l'organisation financière.

La situation financière est saine et maîtrisée, même si le résultat d'exploitation des derniers exercices tend à se contracter. Le poids des dépenses de personnel augmente, pour représenter 51 % des dépenses de fonctionnement en 2015. La capacité d'autofinancement est de 231 k€ en 2015. Il convient de noter la forte dépendance de l'école à la subvention de l'État : le rapport est depuis quelques années de l'ordre de 1,7 M€ de subvention d'exploitation pour 2,4 M€ de recettes.

Le levier des ressources propres est difficile à mettre en œuvre. Les revenus liés à la taxe d'apprentissage ont récemment diminué de 50 % (de 20 k€ à 10 k€), les conventionnements ne représentent qu'environ 50 k€, les ressources liées à la location de locaux sont faibles, et la formation continue via le Crepa est sans effet pour l'Ensa Normandie.

La documentation budgétaire et comptable est disponible, exhaustive et présentée aux instances réglementaires.

L'élaboration budgétaire est très centralisée, portée essentiellement par le secrétaire général sous l'autorité de la direction et n'est pas appuyée par un dialogue de gestion construit avec les acteurs financiers. Les circuits décisionnels ne sont pas formalisés. Les échanges avec les chefs de service paraissent insuffisants. La commission des finances composée de la direction, d'un étudiant, d'un enseignant et d'un personnel administratif se réunit quinze jours avant le conseil d'administration. L'insatisfaction est grande et le sentiment dominant dans les services supports est le « manque d'écoute ». Les arbitrages rendus sont vécus comme des instructions budgétaires.

L'établissement a mis en œuvre le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique. C'est un outil structurant qui permet l'affectation des moyens par service. Le document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel<sup>11</sup> n'est pas produit. Il n'y a pas de comptabilité analytique. La cartographie des risques existe depuis 2013, mais le plan d'action du contrôle interne n'est pas mis en œuvre par manque de personnel.

## 3 ● Le système d'information

Le pilotage du système d'information est confié au service « ressources informatiques », composé de trois ETP et d'un « emploi d'avenir », et conforté par la direction. Il ne s'appuie pas sur un schéma directeur qui fait défaut, ce sujet n'ayant pas été identifié comme stratégique au niveau des instances de gouvernance de l'école. Les trois idées

<sup>11</sup> Article 182 du Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

directrices de l'activité du service, dont la compétence et l'engagement sont reconnus dans l'école, sont simples et de bon sens : simplification, maîtrise en interne, modernisation et rationalisation. Si elles permettent actuellement de répondre aux besoins premiers de l'établissement, elles ne constituent pas une stratégie, ni une politique appuyée sur une feuille de route. Faute d'un management stratégique au bon niveau, l'ensemble des problématiques du numérique n'est pas suffisamment pensé, les sujets abondent mais l'articulation n'est pas documentée : schéma directeur numérique normand (SDNN), formation ouverte et à distance (FOAD), qualité des représentants dans les commissions à la Comue, projets transversaux.

Depuis la dernière évaluation, les outils déployés pour traiter les données métiers ont évolué en qualité et en offre de services, avec un point d'entrée unique sur l'application nationale Taïga. Les données saisies sont fiables et complètes. Le comité considère que ce travail a été conduit avec technicité et efficacité : prestations extérieures limitées, infrastructure installée et configurée en interne, développement d'outils numériques spécifiques performants, documentation métiers accessible, rapprochement des données de différents segments d'activité, environnement numérique de travail (ENT), plateforme de gestion de fichiers.

Un budget d'environ 30 k€/an en fonctionnement et de 50 à 80 k€ en investissement permet d'offrir un service de qualité aux étudiants : trois salles pédagogiques sont en accès libre avec des stations de travail haut de gamme (une centaine de machines). L'effort de mise à niveau de l'informatique pédagogique est important.

La vision d'ensemble du système d'information n'est pas formalisée. La construction d'un schéma directeur permettrait une meilleure articulation entre les ressources informatiques et les besoins de l'ensemble des activités de l'établissement. Dans le champ des ressources informatiques, le comité estime nécessaire de définir une stratégie avec un portage politique au niveau approprié.

#### 4 ● Le patrimoine

92 % des locaux de l'école sont abrités dans le bâtiment principal du site, l'autre partie accueillant des services des archives départementales. L'espace intérieur de ce bâtiment a été totalement réhabilité par les architectes Patrice Mottini et Pierre Duflo en 1984<sup>12</sup> pour accueillir à l'époque 350 étudiants. L'Ensa Normandie dispose aujourd'hui de 5 950 m<sup>2</sup> de surface utile de locaux (administration et enseignement) répartis sur quatre niveaux, qui offrent une surface moyenne de 10 m<sup>2</sup>/étudiant. La configuration des aménagements semble parfois compliquer les relations au sein de l'école. Plusieurs travaux réalisés depuis la dernière évaluation ont permis, entre autres, une augmentation de 1 400 m<sup>2</sup> de la surface dédiée aux enseignements.

L'établissement connaît l'état de ses locaux, en suit l'utilisation et identifie ses besoins en maintenance. Le service RIMT (cinq ETP et un « emploi d'avenir ») regroupe les missions liées aux travaux immobiliers, à la maintenance, à la logistique générale. Les tableaux de bord de suivi de l'activité confirment les deux principes affichés - cohérence et sens - qui guident l'action de ce service efficace et efficient.

Les résultats obtenus ces dernières années sont probants :

- mise œuvre du SPSI de 2010, actuellement en phase finale de programmation ;
- élaboration du PPI (celui portant sur la triade 2015-2017 est en cours) ;
- indicateurs et tableaux de bord des opérations d'entretien et de maintenance (les coûts d'exploitation sont connus et suivis) ;
- rationalisation des contrats et externalisation des prestations de gardiennage et de nettoyage ;
- situation parcellaire établie juridiquement et valorisation du patrimoine immobilier (avis France Domaine du 19 juin 2014) ;
- convention d'utilisation des locaux pour 30 ans ;
- évolution du patrimoine, avec l'objectif d'améliorer la qualité d'usage : en 2013, 1 400 m<sup>2</sup> de surfaces pédagogiques ont été récupérées (le ratio de 8,6 m<sup>2</sup>/étudiant pour 2012 est passé à 10 m<sup>2</sup>), aménagements de bureaux et du grand hall.

À noter, le ratio d'occupation des bureaux est de 19 m<sup>2</sup>/personne ; ces surfaces pourraient être optimisées.

<sup>12</sup> Pour accueillir à l'origine 350 étudiants.

L'Ensa Normandie a défini depuis 2010 une stratégie et mobilisé les moyens financiers nécessaires : environ 500 k€ par an en fonctionnement, et 1 M€ hors subvention du MCC en investissement. Le pilotage fin, de qualité, produit les effets attendus.

La réflexion amorcée pour le prochain SPSI porte sur la réhabilitation de bâtiments annexes situés sur le site (les deux anciens pavillons de gardiens), pour accueillir notamment l'équipe ATE Normandie, et la relance d'un projet de rénovation et restructuration du bâtiment Mottini.



# Conclusion

Les Écoles nationales supérieures d'architecture de France doivent faire face, depuis une dizaine d'années, à des changements structurels complexes qui se traduisent notamment par une évolution inédite de la diversification des modes d'exercice du métier d'architecte.

L'insertion des Ensa dans le système de l'enseignement supérieur et de la recherche, aujourd'hui bien avancée, doit être mise en perspective à la lumière de ce contexte. Cette transition est encore source de nombreux débats autour, d'une part, du statut et de la place à donner aux enseignants des Ensa aux côtés des praticiens confirmés, pivots de l'enseignement en mode « projet » spécifique aux écoles d'architecture, et d'autre part, de la capacité d'intégration active des Ensa aux Comue et de développement de leurs unités de recherche sous le régime actuel d'une double tutelle. Tout cela demandera encore du temps, des clarifications et beaucoup d'efforts.

Plus généralement, l'engouement aujourd'hui planétaire pour les questions environnementales, architecturales et urbaines, les enjeux du développement durable, la révolution du numérique, la nécessaire adaptation des territoires aux enjeux climatiques questionnent les mutations d'une profession libérale exercée traditionnellement en nom propre - mode qui ne constitue plus aujourd'hui le seul débouché des étudiants en architecture.

Comme les autres écoles d'architecture, l'Ensa Normandie est confrontée aux défis posés par ces mutations dans sa vie d'établissement pour ce qui concerne ses enseignements, leur cohérence et le développement de sa recherche, dans ses partenariats avec son environnement universitaire et territorial, source d'opportunités d'enrichissement de ses visions et de sa stratégie.

Après avoir traversé une période difficile à la fin des années 2010, l'Ensa Normandie a, sur la période de référence, apaisé en partie son climat social et progressé dans de nombreux domaines, ce qui lui permet aujourd'hui d'affronter plus sereinement les défis qui lui sont posés.

Elle a diversifié, certes un peu tous azimuts, ses partenariats, et acquis une vraie lisibilité vis-à-vis des principaux acteurs locaux. Son rôle et sa place de membre dans la jeune Comue sont porteurs d'ouvertures et d'échanges à même de répondre à des défis de formations transversales, aujourd'hui indispensables. Cela demandera des moyens. Elle a stabilisé ses effectifs étudiants, recrutés majoritairement dans les cinq départements de Normandie, tout en étant disponible et active pour l'accueil d'étudiants d'autres horizons et le développement d'échanges internationaux. Elle a consolidé la qualité de ses principales formations (DEA et DEEA) et ses diplômés sont reconnus dans le monde professionnel.

Sa proximité avec la région parisienne et ses six Ensa, facteur qui a toujours constitué un handicap à son identité et son développement, pourrait à l'avenir apparaître comme un atout. Sa reconnaissance locale dans un environnement territorial reconfiguré, les axes sur lesquels elle construit actuellement ses masters et sa recherche, et les partenariats pédagogiques existants sont porteurs d'une lisibilité locale voire nationale susceptible de favoriser la connexion à d'autres réseaux.

Mais pour cela, l'école doit passer un cap, surmonter ses faiblesses et difficultés par la redéfinition de ses priorités et de nécessaires arbitrages sur ses moyens, la fidélisation de ses enseignants et l'amélioration de son attractivité pour des enseignants en recherche investis dans l'école, le soutien permanent à la vie étudiante, l'activation et la régulation de sa gouvernance et du dialogue social, la consolidation de sa communication interne et externe, l'approfondissement de la cohérence de son offre en masters au regard de son projet de création d'un département de recherche.

Son projet d'établissement n'a pas été revu depuis 2010. Ce document stratégique mérite aujourd'hui d'être actualisé dans une construction partagée, pour intégrer la politique d'ouverture entreprise ces dernières années, consolider ses acquis et partager collectivement le sens de ses missions.

L'appréciation globale du comité est celle d'une « école mobilisée dans un monde en mouvement », face à des choix essentiels engageant son avenir.

## I – Les points forts

- Une formation initiale de qualité, reconnue par le milieu professionnel ;

- Une jeune unité de recherche, ATE Normandie, au cœur de l'objectif majeur de l'école pour le développement et la valorisation de la recherche ;
- Des équipes mobilisées et actives dans les principales instances de gouvernance renouvelées ;
- Une gestion financière rigoureuse et une politique logistique et immobilière maîtrisée ;
- Le statut de membre de la Comue et le développement d'un riche réseau de partenaires, lui donnant une visibilité positive dans les territoires de la région Normandie ;
- Une large ouverture à l'international.

## II – Les points faibles

- Un manque de transparence et de fonctionnement collégial des instances de gouvernance ;
- L'absence de politique globale de qualité et d'identification de son portage ;
- Une politique de communication interne et externe qui reste en deçà des attentes et du potentiel de l'établissement ;
- Une vie associative étudiante fragile, qui demande à être mieux soutenue ;
- Un positionnement géographique (à proximité de la région parisienne) vécu comme un handicap ;
- L'absence d'un schéma directeur informatique pour l'établissement.

## III – Les recommandations

- Redéfinir un projet d'établissement en s'appuyant sur une réflexion prospective ;
- S'appuyer sur les compétences existantes au sein de l'établissement pour mettre en place des outils de pilotage et un dialogue de gestion, au service de la stratégie d'établissement ;
- Engager une démarche processus (acteurs, rôles, interactions) pour l'ensemble de la communauté, afin de veiller à une bonne régulation du fonctionnement des instances et commissions de l'établissement ;
- Soutenir la recherche en allouant les moyens nécessaires à son développement et poser à terme la question de la constitution d'un conseil scientifique ;
- Concrétiser et hiérarchiser les partenariats nationaux et internationaux, en cohérence avec la stratégie de l'établissement.

# Liste des sigles

## A

ATE	Architecture, territoire, environnement (ATE Normandie, équipe de recherche)
ATS	Administratifs, techniciens et personnels sociaux

## B

BDE	Bureau des étudiants
Bim	<i>Building Information Modeling</i>
Braup	Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère

## C

CA	Conseil d'administration
CAUE	Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
Cesar	Conférence de l'enseignement supérieur de l'agglomération de Rouen
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalier universitaire
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche
Crepa	Comité régional pour l'éducation permanente en architecture
Croa	Conseil régional de l'Ordre des architectes
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

## D

DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEEA	Diplôme d'études en architecture
Drac	Direction régionale des affaires culturelles
Draq	Diagnostic et réhabilitation des architectures du quotidien (parcours)

## E

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensi	École nationale supérieure d'ingénieurs
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)
Esitpa	École supérieure d'ingénieurs et de techniciens pour l'agriculture
ETP	Équivalent temps plein

## F

Fap	Master architecture filière paysage
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance

## 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

Igac	Inspection générale des affaires culturelles
------	----------------------------------------------

Insa	Institut national des sciences appliquées
<b>J</b>	
Jafaar	Junior association des futurs architectes de l'agglomération rouennaise
<b>L</b>	
LMD	Licence, master, doctorat
<b>M</b>	
MCC	Ministère de la culture et de la communication
Menesr	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Mud	Master urbanisme durable
<b>P</b>	
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PFE	Projet de fin d'études
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PMSI	Physique, mécanique et sciences de l'ingénieur (master)
PPI	Plan pluriannuel d'investissements
<b>R</b>	
RH	Ressources humaines
RIMT	Ressources immobilières, mobilières et techniques (service)
<b>S</b>	
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
<b>T</b>	
Toeic	<i>Test of English for International Communication</i>
<b>U</b>	
UE	Unité d'enseignement

# Observations de la directrice



École  
nationale supérieure  
d'architecture  
de Normandie

27, rue Lucien Fromage  
B.P 04  
76161 Darnétal Cedex

Téléphone 02 32 83 42 00  
Télécopie 02 32 83 42 10

contact@rouen.archi.fr  
www.rouen.archi.fr

Établissement public national  
à caractère administratif créé par  
décret n° 61 331 du 6 avril 1981

HCERES  
Département d'évaluation des établissements  
A l'attention de Nadine LAVIGNOTTE,  
Directrice par intérim  
2, rue Albert Einstein, 75013 PARIS

Darnétal, le 5 septembre 2016

Objet : Réponse au rapport d'évaluation définitif du 21 juillet 2016 de l'ENSA Normandie

*Chère*

Madame,

Suite à notre premier courrier du 5 juillet faisant état de 30 demandes de modifications sur le rapport provisoire, nous vous remercions de l'envoi du dossier définitif.

Le rapport a été diffusé aux membres du conseil d'administration, aux membres de la commission pédagogie et recherche (CPR) et aux responsables de services. De nombreux retours fournis ont été faits, notamment par les responsables de service et le directeur d'ATE Normandie, ce qui traduit un réel engagement de l'ensemble des acteurs de l'école.

Ces contributions sont d'ores et déjà riches en prospective. Il est évident qu'il n'est pas possible de mener l'ensemble des chantiers demandés de front au regard des moyens humains limités par les plafonds d'emploi. Les priorités d'actions devront s'inscrire dans le cadre du contrat de performance de l'établissement prévu avec le ministère de la culture et de la communication à la fin d'année.

Les propositions d'amélioration – définition d'un projet d'établissement partagé, diagnostic et plan de communication, schéma directeur informatique, mise en valeur des démarches qualité, fonctionnement de la CPR, évaluation des enseignements, montée en puissance de ATE Normandie et constitution d'un conseil scientifique... – issues du rapport, doivent également être adaptées à la réalité et à la taille de l'établissement.

En tout état de cause, la conclusion du président du comité qui définit l'école comme « une école mobilisée dans un monde en mouvement » sera le leitmotiv de travail pour les quatre années à venir.

Je reste à votre disposition si nécessaire et je vous prie d'agréer, chère Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

*Bien à vous et à vos équipes*

La Directrice de l'ENSA Normandie,

Fabienne Fendrich



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Ensa Normandie a eu lieu du 15 au 17 mars 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Bernard Landau, directeur du département Espace public, aménagement, mobilités, à l'École des ingénieurs de la ville de Paris (EIVP).

## Ont participé à l'évaluation :

- William Hayet, maître-assistant à Ensa Lyon ;
- Sophie de Casanove, étudiante à l'Ensa de Nantes et à Centrale Nantes ;
- Pablo Lhoas, vice-doyen en charge de la formation, faculté d'architecture La Cambre Horta de l'Université libre de Bruxelles ;
- Odile Marcouyoux, ancienne directrice générale de services de l'université de technologie de Troyes ;
- Donato Severo, maître-assistant HDR, Ensa Paris Val de Seine.

Corinne Cabassud, déléguée scientifique, et Émilie Brière, 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>