



**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. 2011. hceres-02026435

**HAL Id: hceres-02026435**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026435>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'École  
nationale supérieure d'architecture  
de Normandie



mai 2011



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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier



# Sommaire



Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Une école sans recherche mais non démunie de ressources	7
II – Une stratégie qui se cherche encore	8
Stratégie en matière de valorisation	9
Stratégie en matière de formation	11
I – Une stratégie en matière de formation initiale qui tend à s'affirmer	11
1 ● Une offre de formation bien inscrite dans le paysage local et régional de l'enseignement supérieur, mais qui ne profite pas vraiment de cette situation	11
2 ● Une offre de formation faisant largement appel au milieu professionnel	12
3 ● Une offre de formation efficace mais dont l'attractivité est à renforcer	12
4 ● Un suivi de l'étudiant globalement bien assuré du recrutement au diplôme, mais qui reste à améliorer pour l'insertion professionnelle	12
5 ● Un adossement de la formation à la recherche qui reste à organiser	13
II – Une politique de formation tout au long de la vie encore trop limitée	14
III – Une démarche qualité pédagogique qui reste entièrement à concevoir	14
IV – Un environnement de travail apprécié des étudiants mais un engagement des enseignants perçu comme très variable	14
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Des étudiants écoutés, mais insuffisamment impliqués	15
II – Une absence de stratégie claire en matière de vie étudiante	15
III – La qualité de vie étudiante, une question insuffisamment prise en considération	15
IV – Des initiatives étudiantes riches et des associations actives	16
V – Une offre d'activités culturelles et sportives insuffisante	16
Stratégie en matière de partenariats	17
I – Le développement des relations inter-établissements : un enjeu stratégique pour l'avenir de l'Ensan	17
II – Les relations avec les instances professionnelles et les collectivités territoriales	17

Stratégie en matière de relations internationales	19
Une volonté partagée par tous	19
La gouvernance	21
I – Des résistances au changement face à une organisation et un pilotage renouvelés	21
II – Une gestion financière claire et maîtrisée	21
III – Une gestion immobilière facilitée par le plan de relance gouvernemental	22
IV – Une gestion des ressources humaines pertinente	22
V – Le CTP et le CHS	23
VI – Des systèmes d'information en renouvellement et en développement	23
VII – Un "plan administration exemplaire" visant à faire de la maîtrise de l'énergie une variable du projet global de l'école	23
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations de la directrice	31
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation



Placée sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC), l'École nationale supérieure d'architecture de Normandie (Ensan) est un établissement public administratif faisant partie du réseau des vingt écoles d'architecture de ce ministère.

Elle est implantée en périphérie rouennaise, à Darnétal, assez proche du centre de Rouen et éloignée des infrastructures universitaires du Mont-Saint-Aignan et des grandes écoles du site. Elle se situe au cœur de la communauté d'agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe (Crea) qui compte 495 000 habitants et se caractérise par la présence d'espaces industriels en reconversion.

L'école occupe depuis 1984 un édifice industriel du XIXe siècle, ancienne fabrique textile. Ce bâtiment symbolise d'emblée l'ancrage de l'école dans un contexte régional fortement marqué par le thème de la requalification des friches industrialo-portuaires. Le bâtiment principal, d'une superficie utile de 5 400 m<sup>2</sup>, constitue avec le parc alentour un ensemble patrimonial de qualité qui offre, en dépit d'une organisation interne posant quelques problèmes fonctionnels de circulation ou de locaux, un espace suffisant pour accueillir les quelque 560 élèves de l'école (très proche de la norme en vigueur, 10 m<sup>2</sup> / étudiant). Réhabilité en 1984 par les architectes Mottini et Duflo, le bâtiment a fait récemment l'objet de profonds réaménagements dans le cadre du plan de relance.

L'Ensan est la seule école d'architecture présente dans le quart nord-ouest de la France, à distance de celles de Lille, de Nantes et de Rennes, mais elle est directement soumise à la concurrence exercée par les écoles parisiennes (Paris-Belleville, Paris-Malaquais, Paris Val-de-Seine, Versailles, Marne-la-Vallée, la Villette). En outre, il n'existe pas en Normandie de Pres formalisé dans lequel l'Ensan aurait pu s'intégrer ; l'école est cependant représentée dans la Conférence de l'enseignement supérieur de l'agglomération de Rouen (Cesar)<sup>1</sup>.

43 enseignants permanents et 156 intervenants extérieurs (le personnel administratif comprenant 31 agents) préparent à 5 diplômes en formation initiale :

- le diplôme d'études en architecture conférant le grade de licence ;
- le diplôme d'État d'architecte conférant le grade de master ;
- le diplôme national d'habilitation de l'architecte diplômé d'État à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP) ;
- le master "diagnostic et réhabilitation des architectures du quotidien" (Draq) co-habilité avec l'université du Havre, et ouvert aux architectes, mais aussi aux ingénieurs ou titulaires de master en génie civil ;
- le master "filière architecture en paysage" (Fap) en partenariat avec l'université d'architecture de Hanoï et les Ensa de Toulouse et Bordeaux. Ce master est actuellement en cours d'habilitation.

Au titre de la formation continue, l'Ensan participe à la mise en œuvre des formations du comité régional pour l'étude permanente en architecture (Crepa) et a mis en place des procédures de validation des acquis de l'expérience (VAE).

Elle n'abrite aucun laboratoire de recherche, une dizaine d'enseignants-chercheurs<sup>2</sup> étant inscrits dans des unités de recherche extérieures à l'école et pour la plupart parisiennes.

---

<sup>1</sup> Cette conférence regroupe Rouen Business School, l'université de Rouen, le Cesi, l'Insa, l'Esigelec, l'Ensan, l'Esitpa, l'IDS et l'École régionale des Beaux-Arts.

<sup>2</sup> Pour les enseignants des Ensa, "les services d'enseignement en présence d'étudiants sont déterminés par rapport à une durée annuelle de référence égale à 192 heures de cours ou 320 heures de travaux dirigés ou 384 heures de travaux pratiques ou de toute combinaison équivalente". (décret n°94-262 du 1<sup>er</sup> avril 1994, article 3).

Le budget s'élève à près de 2 millions d'euros (2010). La direction, nommée par décret, met en œuvre l'ensemble de la politique de l'établissement définie par le conseil d'administration (CA). L'actuelle directrice est en place depuis 2010 et dispose de l'appui d'un directeur administratif et financier ; en revanche, le poste de directeur des études n'est pas pourvu ; une chargée de mission a été recrutée en septembre 2010 pour promouvoir la recherche au sein de l'école.

L'administration et le CA mettent clairement en avant les axes stratégiques prioritaires de l'Ensan :

- stabiliser les effectifs d'élèves à la suite d'une forte chute dans les années 2005, suivie d'une remontée récente, les locaux et le nombre d'enseignants ne permettant pas d'envisager la poursuite de cette croissance ;
- développer en interne une activité de recherche et de formation à et par la recherche (réalisation de "PFE recherche" et de doctorats en architecture) ;
- mieux tirer parti de la proximité de l'université et du réseau régional d'enseignement supérieur et de recherche, par l'établissement de liens plus directs ;
- ancrer l'école dans son territoire en développant des activités tournées vers les problématiques locales (requalification des friches industrialo-portuaires, renouvellement urbain, préservation du paysage périurbain...)
- faciliter l'accueil et les conditions de travail des étudiants boursiers, nombreux à l'Ensan (28 %), notamment en garantissant un accès à l'école 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.

# Stratégie en matière de recherche



## I – Une école sans recherche mais non démunie de ressources

L'Ensan est l'une des seules écoles françaises d'architecture qui ne possède pas d'unité de recherche en propre, ce qui constitue un point de faiblesse. En dépit de l'absence d'activité de recherche propre, l'Ensan s'est néanmoins engagée dans une réflexion stratégique sur le développement de la recherche et de la formation à la recherche.

Cette réflexion s'est concrétisée par :

- la commande en 2006 d'un rapport<sup>1</sup>, par la direction et le CA, suivie par l'organisation en 2008 de trois "journées d'étude" - auxquelles n'ont participé qu'une dizaine d'enseignants en moyenne ;
- le recrutement de la chargée de mission "recherche" pour mettre en œuvre les conclusions et les recommandations du rapport de 2009 ;
- l'affirmation d'une volonté stratégique, dont les éléments n'ont cependant pas été explicités concrètement ; sont évoqués "une politique raisonnée en termes de recrutement" des nouveaux enseignants ainsi qu'une volonté de "centrer et appuyer" l'avenir de la recherche sur les étudiants et leur motivation à cet égard.

Le rapport de 2009 constitue une première étape substantielle et fiable dans cette perspective. Plus que d'un simple débroussaillage, c'est d'une problématisation large, systématique et détaillée de la situation qu'il s'agit : contexte français de la recherche en architecture (genèse et état des lieux), contexte local et régional de la recherche universitaire toutes disciplines confondues (Caen, Rouen, Le Havre), contexte et potentiel de l'institution (Ensan). Tout au plus aurait-on souhaité y trouver quelques mots sur la situation internationale, en raison des nombreuses et fécondes expériences qu'on rencontre au-delà des frontières.

Le rapport se clôt par trois recommandations qui sont, pour le moment du moins, restées lettre morte, en particulier celle qui invitait les chercheurs à répondre à l'appel à propositions de la direction de l'architecture et du patrimoine sur le thème de l'architecture de la grande échelle. Les deux autres (création d'une option recherche dans le master Draq et d'un Observatoire de la métropole normande, considérée comme un terrain particulièrement fécond pour le développement de nouvelles problématiques de recherche, en particulier en matière de reconversion des espaces industrialo-portuaires) demeurent encore à l'état de projet.

Les éléments de curriculum vitae disponibles ne permettent pas de dresser un tableau exhaustif du potentiel que constitue le sous-groupe des enseignants qui sont engagés en recherche, d'une façon ou d'une autre, et de cerner leurs axes thématiques. Seuls 18 (sur 43) "ont aujourd'hui une inscription dans le paysage de la recherche" (contre 23 en 2008). 11 sont membres d'une unité de recherche extérieure (dont 5 titulaires, 4 associés, 2 vacataires) ; la rotation est importante : seuls 10 membres pouvant justifier d'un profil de recherche en 2008 sont encore présents.

Il faut noter une évolution qui se dessine depuis trois ans, à laquelle la politique de recrutement évoquée ci-dessus n'est pas étrangère, et qui concerne en particulier le nombre d'enseignants titulaires et vacataires docteurs ou doctorants. Force est cependant de constater que le faible nombre d'HDR et d'enseignants membres d'équipes de recherche traduit un engagement encore trop limité ; cela explique la non-consommation intégrale des crédits dégagés pour l'aide à la participation à des colloques scientifiques et un fort émiettement de l'activité, du fait de l'absence de véritable projet collectif et d'organisation institutionnelle de la recherche au sein de l'Ensan. Pour l'AERES, cette question doit être résolue, que ce soit à travers une structuration interne (création d'une jeune équipe) ou par un rattachement à une structure externe, dans le cadre, qui reste à définir, de coopérations avec des institutions de recherche existantes.

---

<sup>1</sup> *Développer la recherche à l'Ensan* (A. Grillet Aubert, 2009, 90 pages + 50 pages d'annexes).

## II – Une stratégie qui se cherche encore

La faiblesse actuelle de la recherche doit permettre à l'Ensan de s'inscrire dans le débat sur la spécificité de la recherche en architecture de façon novatrice et d'échapper ainsi à une tradition spéculative et dissertante, très marquée par l'histoire de l'art et la sociologie urbaine. Ces paradigmes de la recherche scientifique, sur lesquels se sont alignés la plupart des grands laboratoires des Ensa, ne sont pas les seuls possibles et crédibles, et l'Ensan peut aussi envisager, à l'instar d'autres modèles expérimentés et proposés dans la communauté internationale de la recherche architecturale, de développer une recherche plus tournée vers l'action et la résolution de problèmes concrets, de façon à combler - et non accentuer - le fossé entre pratique professionnelle et recherche académique.

Le choix des thématiques de recherche à privilégier pourrait s'effectuer selon deux logiques. La première est celle des enseignants impliqués et se traduit par trois axes récemment identifiés : environnement et paysage ; patrimoine industriel et réhabilitation ; innovation et création (on ne trouve nulle part de définition de cette dernière, qui demeure énigmatique). La seconde consisterait à repérer dans le paysage national des vides, des manques, des opportunités, parmi lesquels il conviendrait de choisir des thématiques fédératrices au sein de l'école, évitant l'émiettement constaté aujourd'hui.

Soulignons qu'il est évidemment essentiel que tous ces projets s'appuient sur une analyse détaillée des compétences présentes à l'Ensan.

# Stratégie en matière de valorisation



Les activités de recherche étant à la fois réduites et dispersées, l'Ensan ne peut mettre en œuvre de véritable stratégie de valorisation. Aucune structure interne ou mutualisée avec d'autres établissements n'a d'ailleurs été créée en ce sens. On relève cependant des initiatives dispersées qui procèdent d'une volonté de valorisation des activités de l'école, notamment en matière de formation. À titre d'exemple, on peut mentionner la participation des enseignants et des étudiants à des ateliers thématiques ayant pour objectif la diffusion de conseils ou d'études de projets en direction d'acteurs locaux tels que les collectivités locales ou le conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement (CAUE), comme à l'occasion du projet d'écoquartier Flaubert, à Rouen. Une junior entreprise, soutenue par l'école, permet aux étudiants de mobiliser leurs compétences fraîchement acquises dans différentes opérations, comme la diffusion de méthodes de rénovation thermique, grâce à une convention avec la Crea.

S'il n'existe pas de politique éditoriale propre ou en association, l'école a cependant contribué à la publication de trois ouvrages en 500 exemplaires par une édition locale. Ces ouvrages sont vendus en librairie et diffusés vers d'autres écoles, en France et en Amérique du Nord. Un prochain ouvrage est prévu en 2012 pour diffuser des projets de fin d'études d'étudiants récemment diplômés. Un salon du livre "Patrimoine et architecture" est également organisé au sein de l'école, et fréquenté par les éditeurs régionaux.



# Stratégie en matière de formation

L'Ensan a redéfini sa pédagogie à la suite de la réforme de l'enseignement de l'architecture selon le schéma LMD avec la mise en place des niveaux L, M complétés par la HMNOP. Les élèves désireux d'accéder au DSA ou au doctorat en architecture peuvent le faire en s'inscrivant dans les établissements parisiens avec lesquels l'Ensan entretient des relations.

Sans réellement faire l'objet d'un organigramme (par exemple, sur le site web<sup>1</sup> les formations sont présentées indépendamment les unes des autres et les cycles ne sont pas reliés), le paysage des formations est relativement lisible.

Les études sont très tubulaires et l'affichage des parcours (réorientations, poursuites d'études et sorties professionnelles) quasi inexistant. En cycles L et M d'architecture, il n'existe ni mentions, ni spécialités, et le passage L/M est "automatique". Seul le positionnement relatif des masters architecture et Draq manque un peu de lisibilité (les étudiants du Draq tentent d'y remédier par l'exposition de leurs travaux).

## I – Une stratégie en matière de formation initiale qui tend à s'affirmer

- 1 • Une offre de formation bien inscrite dans le paysage local et régional de l'enseignement supérieur, mais qui ne profite pas vraiment de cette situation

L'établissement est lisiblement inscrit dans son cadre local et régional de formation supérieure. Cette insertion dans le tissu local est favorisée par le dynamisme de l'association Cesar, créée en 2008, regroupant les établissements d'enseignement supérieur de Rouen et dont l'actuelle directrice de l'Ensan assure la vice-présidence. Cet ancrage ne se traduit toutefois pas encore suffisamment dans l'offre de formation (*cf. infra*) et l'organisation de la recherche (*cf. supra*). L'absence de Pres ne constitue pas de ce point de vue un facteur favorable. À l'échelle nationale, l'école est bien insérée dans le réseau des Ensa et collabore avec plusieurs d'entre elles.

La formation initiale conduisant au diplôme d'architecte diplômé d'État (ADE) et la formation HMONP n'entrent en concurrence avec aucune offre locale sauf à considérer un Grand Paris s'étendant sur le territoire normand jusqu'au Havre. L'Ensan profite en revanche de cette proximité parisienne : non seulement certains de ses enseignants participent au DSA "Architecture et patrimoine" de l'Ensa Paris Belleville, élargissant ainsi le spectre des formations, mais elle facilite aussi l'inscription de ses doctorants dans des établissements parisiens.

Les orientations qui se dégagent du projet d'établissement sont cohérentes avec l'ancrage territorial mais ne tirent pas encore complètement parti du contexte de l'enseignement supérieur local. Par exemple, l'avantage potentiel que représente la proximité de l'Insa Rouen et son nouveau département de génie civil et construction durable est repéré par l'école mais ne se concrétise pas encore par une coopération effective. Les collaborations et complémentarités avec les départements SHS de l'université, elles aussi identifiées (notamment dans le rapport d'audit sur la recherche), ne sont pas effectives. Seul le master Draq, co-habilité entre l'Ensan et l'université du Havre (UFR de Génie civil) exploite bien ce contexte favorable. Il constitue un bon exemple de ce que pourrait développer à moyen terme l'Ensan en matière d'offre de formation.

Soulignons enfin que la part des enseignements réalisés par des professionnels est significative mais que ceux-ci sont relativement peu nombreux à être issus du tissu économique local (du fait de la proximité de Paris). C'est un écueil auquel risquent de se heurter le CA et la direction désireux d'ancrer les formations dans les problématiques régionales.

---

<sup>1</sup> L'Ensan a mis en ligne une nouvelle version de son site web en mars 2011, plusieurs semaines après avoir accueilli le comité d'évaluation. Ce rapport portant sur l'état de l'établissement au moment où la visite a été effectuée, il ne peut tenir compte de la nouvelle version.

## 2 • Une offre de formation faisant largement appel au milieu professionnel

Les formations offertes à l'Ensan ont toutes un caractère professionnalisant, à l'exception du cycle L, pensé comme une préparation au master et à la HMONP. Une attention particulière est portée à la diversification des métiers de l'architecture ; elle se traduit dans la grille d'enseignement par des options en M1 et par une politique des stages particulièrement volontariste et encadrée : il existe un atelier des stages pour des projets personnels et professionnels assez élaborés. Aucune offre de formation en alternance n'est en revanche proposée.

Les professionnels constituent une large part des chargés d'enseignement, conférant ainsi à la formation un caractère professionnalisant très marqué : une partie des 36 enseignants titulaires est issue du monde professionnel (le plus souvent architectes libéraux), d'autres interviennent comme vacataires ou contractuels (sur les ressources de l'école). Ils délivrent plus de la moitié des heures d'enseignement. Le revers de la médaille est que certaines charges normalement dévolues aux titulaires sont confiés à des vacataires, notamment des responsabilités d'enseignement, ce qui semble détourner ce statut de sa fonction logique d'apport de contenus professionnels au profit d'un enseignement plus permanent qui demande un investissement lourd (séminaires de semestre, coordination). Par ailleurs, le statut d'enseignant associé - sans doute plus approprié au cas précédent - exige une expérience de sept années, ce que certains titulaires, ayant à cœur de s'entourer de jeunes professionnels, regrettent fortement. Le corps des enseignants permanents (titulaires et associés) est lui-même constitué en majorité de professionnels exerçant en même temps une activité libérale.

## 3 • Une offre de formation efficace mais dont l'attractivité est à renforcer

Au point de vue strictement quantitatif l'attractivité de l'Ensan est mitigée : si le nombre de candidatures chez les primo-entrants est passé de 350 à environ 900 entre 2006 et 2010 (pour 110 places offertes en admission post-bac), en revanche la balance transferts entrants/sortants est défavorable (100 % des diplômés de licence ont effectué leur L1 dans l'établissement ; 14 transferts sortants en fin de L pour 0 entrant). Les axes stratégiques sont assez clairs dans les documents internes mais ne contribuent pas encore au repérage de l'Ensan dans l'offre de formation nationale. L'actuel site web (en cours de refonte) ne favorise certes pas la lisibilité de l'école.

Un soin particulier est apporté à l'accueil des primo-entrants en termes d'information (livret de l'étudiant sous forme d'un classeur très complet), de tutorat et d'accompagnement tout au long du cursus. Cette mission est assurée par le personnel administratif (notamment le service de la scolarité et de la pédagogie), par les enseignants (notamment les coordonnateurs de semestres) et par les étudiants eux-mêmes (système de parrainage organisé par le BDE). Notons que l'absence de directeur des études constitue un double handicap : d'une part elle transfère sur les coordonnateurs des charges qui ne devraient pas toujours leur incomber, d'autre part elle oblige la directrice de l'établissement (par ailleurs enseignante) à un investissement personnel ressenti par certains enseignants comme une ingérence.

L'aide à la réussite commence en amont avec une participation active au programme "égalité des chances" : l'école est l'une des 6 Ensa participantes ; elle en est à sa deuxième session et organise en 2011 le stage national de préparation au test d'entrée des Ensa. La petite taille de l'établissement et l'organisation pédagogique en L1 facilitent un suivi assez précis de l'étudiant. Outre le parrainage déjà évoqué, des heures de monitorat sont dédiées à un soutien scolaire et un atelier de mise à niveau en écriture a été créé. Ces dispositions se traduisent par un faible taux d'échec en L1 : environ 5 % d'après le service de la scolarité, et quasiment nul dans la suite du cycle. Les abandons en cours d'études sont très peu nombreux (2 en moyenne par an pour 120 élèves en L1).

La formation d'architecte est par tradition pluridisciplinaire : 4 groupes de disciplines organisent les enseignements connexes aux ateliers de projet architectural et urbain (ST : sciences et techniques, HCA : histoire et culture architecturales, ATR : art et techniques de représentation, SHS : sciences humaines et sociales). À l'Ensan, un dispositif particulier de "TD associés au projet" favorise une bonne articulation de ces disciplines, notamment en ATR et en SHS.

## 4 • Un suivi de l'étudiant globalement bien assuré du recrutement au diplôme, mais qui reste à améliorer pour l'insertion professionnelle

Le service de la scolarité et de la pédagogie est placé au cœur du pilotage des dispositifs d'accueil dans l'établissement, d'orientation, de réorientation et d'accompagnement.

Outre les canaux de sensibilisation habituels (journées portes ouvertes, salons, etc.), l'Ensan participe à de très nombreux dispositifs de sensibilisation à l'architecture en partenariat avec le rectorat, ce qui est une manière indirecte de se rendre visible aux élèves du secondaire. Le programme "égalité des chances", déjà évoqué, contribue en outre à informer le plus grand nombre et à rendre accessible l'entrée en L1.

Les informations relatives au cursus et aux réorientations sont assurées par le service de la scolarité et de la pédagogie, sans que cela ne soit formalisé dans des documents spécifiques.

Le suivi des étudiants étant facilité par la taille de l'établissement, les difficultés qu'ils rencontrent peuvent être diagnostiquées de manière précoce. Par ailleurs la forme "atelier" de la pédagogie du projet et des techniques de représentation permet aux enseignants de détecter rapidement les problèmes. Enfin, il existe des enseignants référents (les coordonnateurs de semestre) clairement identifiés, ainsi qu'un système de tutorat.

L'accès en master est conditionné par la seule obtention du diplôme d'études en architecture valant grade de licence. La liaison M1-M2 est fluide et s'effectue dans une logique de construction d'un parcours personnel grâce aux optionnels.

La stratégie en matière de stages intégrés au cursus se fonde sur un bon encadrement, elle est facilitée par le nombre important de structures d'accueil diversifiées. Un inter-semestre de quatre semaines permet d'effectuer sans difficulté les stages courts dans le temps de l'année scolaire. L'existence d'une formation HMONP avec mise en situation professionnelle constitue également un levier pour les premières embauches. C'est le service de la scolarité et de la pédagogie qui gère les stages et les offres d'emplois.

En ce qui concerne le suivi des étudiants après la sortie de l'école, il existe un observatoire national pour les Ensa. Les données n'ont pu être acquises et exploitées ces dernières années à l'Ensan. Il paraît important de relancer le processus.

L'absence d'observatoire local rend difficile une appréciation quantitative et qualitative de l'insertion professionnelle. Le nombre limité de diplômés, la bonne gestion des stages et la prise en compte des objectifs de diversifications des débouchés semblent cependant constituer de bons indicateurs. De l'avis des personnalités extérieures nommées du CA, les jeunes diplômés de l'école sont des architectes très appréciés des différents employeurs, dont les qualités croissantes depuis 10 ans s'appuient sur une capacité à renouveler le regard porté sur le territoire grâce aux enseignements dispensés dans l'établissement. En ce qui concerne le master Draq, le faible nombre d'étudiants permet une connaissance empirique de l'insertion professionnelle : 75 % trouvent un emploi dans les 3 mois après l'obtention de leur diplôme.

L'établissement connaît bien l'origine géographique, scolaire et sociale des étudiants. Il en tient compte dans les dispositifs mis en place d'aide à la réussite. Les élèves sont issus de filières secondaires diverses, avec une prédominance de la filière S. La diversité est activement encouragée, notamment via le programme "égalité des chances". Ils sont majoritairement issus du bassin régional (environ 60 % originaires de Normandie). 28 % des élèves de l'Ensan sont boursiers, ce qui est important au regard d'autres Ensa mais plus faible qu'à l'université ou à l'Insa. Divers dispositifs sont en place pour aider les plus faibles économiquement : prise en charge partielle du financement des voyages d'études, financement d'une partie de la reproduction des documents (rendus au format A0 très coûteux), emplois de moniteurs au sein de l'école...

## 5 • Un adossement de la formation à la recherche qui reste à organiser

La situation de l'Ensan est paradoxale : bien qu'elle n'abrite aucune structure de recherche habilitée, un nombre significatif - quoique insuffisant - d'enseignants permanents sont titulaires d'un doctorat ou d'une HDR. Or, ces enseignants sont rattachés pour la majorité à des laboratoires extérieurs, le plus souvent à Paris. La formation s'affirmant comme en prise avec la réalité locale, ce que confirment les axes stratégiques, on ne peut que regretter qu'elle ne puisse s'adosser à une production scientifique tirant parti des complémentarités et synergies potentiellement offertes par le tissu local de la recherche. On notera toutefois la démarche engagée autour de l'Observatoire de la métropole normande, que la pédagogie enrichit en même temps qu'elle s'y adosse, ainsi que la participation de l'Ensan à la recherche sur les friches industrielles conduite par l'université du Havre avec un financement régional, dans laquelle le master Draq est partie prenante.

L'Ensan accuse un retard patent pour la formation doctorale ; elle ne pourra combler ce retard qu'en structurant sa recherche. La stratégie de l'école s'articule en deux temps : à court terme, saisir les occasions d'accueil de doctorants dans les laboratoires d'autres Ensa dans lesquels des enseignants de Rouen font leur recherche ; dans un second temps, mettre en place une filière doctorale propre à l'école en commençant par la structuration du parcours mention recherche en master. La constitution de structures de recherche et le rapprochement avec les écoles doctorales (ED) susceptibles d'accueillir cette formation restent à réaliser.

L'Ensan affiche une réelle ambition en termes de diversification des métiers de l'architecture : les intitulés des formations et les partenariats développés témoignent des moyens mis en œuvre. De même, le domaine "environnement et paysage" ainsi que "patrimoine industriel et réhabilitation", deux des axes de recherche préconisés par le rapport d'audit de janvier 2009, sont bien pris en compte dans l'offre de formation. Le poids du troisième axe (innovation et création) dans la formation est plus difficile à saisir.

Si les profils de postes d'enseignants intègrent généralement un volet recherche cohérent avec les projets scientifiques de l'école, les exigences sont relativement modestes et mériteraient d'être mieux définies (entre ½ et 4 lignes seulement dans les profils 2011) par la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR).

## II – Une politique de formation tout au long de la vie encore trop limitée

Le volume d'activité est faible pour la formation tout au long de la vie et la formation continue diplômante inexistante. En lien avec la profession, l'Ensan participe cependant à l'animation du Crepa dans le domaine de la formation professionnelle.

Une commission *ad hoc* traite des dossiers de VAE. Les demandes sont limitées quantitativement (une quinzaine par an). Certaines sont acceptées en formation initiale et un suivi effectif a lieu. On relève 2 VAE en 2008, 0 en 2009, 2 en cours en 2010-2011. La tendance tend à se développer en HMONP (5 dossiers depuis 2007), la culture de la VAE se met très lentement en place et l'absence de référentiel national est regrettée par les enseignants comme par les administratifs.

## III – Une démarche qualité pédagogique qui reste entièrement à concevoir

L'Ensan n'a pas mis en place de politique homogène et systématique d'évaluation des enseignements. Les enseignants qui en prennent l'initiative procèdent à une enquête d'évaluation de leur enseignement par les étudiants. Ces documents ne sont exploités que par l'enseignant lui-même.

Cependant, un bilan pédagogique a lieu chaque semestre, sous forme de séminaire rassemblant toutes les composantes de l'établissement. La participation d'acteurs extérieurs en différentes circonstances (jurys, valorisation des travaux) semble tenir lieu d'évaluation aux yeux de l'équipe de gouvernance. Des expériences passées d'audit d'un champ disciplinaire par un autre selon un protocole assez clair sont toutefois à souligner. Les enseignements eux-mêmes ne font l'objet d'aucune évaluation interne ; il n'existe pas non plus de suivi formalisé en matière d'insertion professionnelle.

## IV – Un environnement de travail apprécié des étudiants mais un engagement des enseignants perçu comme très variable

Bien qu'assez éloignée des services du campus universitaire, l'école est perçue comme un lieu de bonne qualité, agréable à vivre du fait de ses espaces intérieurs et extérieurs (soulignons qu'aucune dégradation volontaire n'est perceptible), même si certains élèves déplorent certaines déficiences des locaux (absence de véritable cafétéria, amphithéâtre inconfortable, salles exigües...). L'ouverture 24h/24 7j/7 est très appréciée des étudiants.

Parmi les équipements dont dispose l'école, la médiathèque et la matériauthèque offrent une qualité de service indéniable, malgré la surface réduite de leurs locaux. La médiathèque est ouverte 43 h en semaine, la matériauthèque 30 h. La première possède une collection de quelque 16 000 monographies, 2 000 documents audiovisuels ou numérisés, 90 abonnements de périodiques professionnels - mais très peu de revues de recherche - ainsi qu'une cartothèque. La seconde met à la disposition des usagers une fort utile collection d'échantillons et de documents techniques, bien relayée par des bases de données numériques. Les sites web des deux organes sont coordonnés et très conviviaux ; un *Guide du lecteur* complète efficacement les services. L'équipe semble prête à procéder à l'indispensable reconfiguration qu'exigera le développement de la recherche à l'école : ouverture du site web aux réseaux universitaires, catalogue Sudoc, élargissement du prêt et du prêt interbibliothèques à la communauté universitaire, abonnements aux revues de recherche numériques internationales, etc. Enfin, une politique de service encore plus active auprès des élèves (leur formation aux outils de documentation est déjà obligatoire) mais aussi des enseignants permettrait de valoriser encore davantage ces outils indispensables.

# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – Des étudiants écoutés, mais insuffisamment impliqués

Deux étudiants sont membres à titre consultatif de la CPR. Ce dispositif, complété par l'implication de leurs représentants élus au CA, permet aux élèves d'exprimer leur point de vue sur les sujets d'actualité de l'école. L'élection de délégués de semestre concourt aussi au lien avec l'ensemble des étudiants. Si les représentants élus sont consultés et écoutés, ils ne prennent cependant pas encore part de manière systématique à la gouvernance de l'école.

## II – Une absence de stratégie claire en matière de vie étudiante

La politique de vie étudiante de l'Ensan est centrée sur les initiatives étudiantes, dans une logique de responsabilisation. De plus, l'école a pour habitude de faire appel aux élèves pour mener certains projets (programme "égalité des chances" par exemple) ou participer à la vie pédagogique de l'école, dans le cadre de monitorats. L'école a également le souci de prendre en compte la situation des boursiers. En particulier, les questions relatives à ce sujet sont régulièrement évoquées lors des CA et font partie des préoccupations affichées par le personnel enseignant et administratif.

La vie étudiante ne fait cependant pas l'objet d'un portage fort et d'une réflexion préalable claire. Depuis le départ, en septembre 2008, de la personne à temps plein en charge de la vie étudiante et des bourses, il n'existe plus d'interlocuteur précis au sein de l'administration sur ces questions de vie étudiante et c'est désormais la directrice qui gère directement le soutien aux initiatives étudiantes, en lien avec le CA. Cette absence d'interlocuteur précis est problématique dans la mesure où elle ne permet pas d'afficher et de mettre en œuvre des orientations débattues et adoptées. Elle l'est d'autant plus qu'il conviendrait de traiter un certain nombre d'enjeux qui ne font actuellement pas l'objet d'une réflexion structurée, au premier rang desquels la gestion du temps au cours des études d'architecture ou le bien-être étudiant.

Les questions du temps et de la gestion de la charge de travail apparaissent comme centrales pour les élèves. En effet, les périodes de rendu et de préparation des examens les conduisent à travailler de façon intense au cours de périodes de "charrette". Le rythme d'étude qui en résulte laisse notamment peu de temps pour des pratiques ou activités culturelles et sportives. Dans ce contexte, une réflexion plus approfondie sur la gestion du temps et les rythmes universitaires pourrait servir de base à une stratégie en matière de vie étudiante. Une telle démarche a d'ores et déjà été lancée et s'est concrétisée par l'ouverture de l'école 24 heures sur 24. Cependant, plutôt que d'aider les élèves à s'organiser et à réguler leur charge, les enseignants encouragent le travail dans l'urgence, allant jusqu'à souhaiter de "bonnes charrettes" à leurs étudiants. Ce phénomène est très prégnant et les élèves comparent d'ailleurs leur première charrette à un rite initiatique. Ils déplorent cependant le manque de disponibilité de certains enseignants dont un tiers seulement vit dans l'agglomération rouennaise.

## III – La qualité de vie étudiante, une question insuffisamment prise en considération

Un local a été aménagé en infirmerie mais l'école ne bénéficie pas de la présence d'un infirmier. Une assistante sociale est présente une fois par mois, principalement pour le personnel. Par ailleurs, aucune action de prévention n'est organisée au cours de l'année. Les élèves, tout comme le personnel de l'établissement, semblent ignorer la possibilité de recourir, notamment, à l'assistance sociale du Crous ou au fonds national d'aide d'urgence (Fnau).

La question du bien-être étudiant n'est ainsi que partiellement prise en compte au sein de l'école, alors qu'à plusieurs reprises des situations de souffrance ont été évoquées comme conséquences des rythmes d'enseignement et d'activités pédagogiques. Aucun interlocuteur clair n'est identifié par l'administration ni par les élèves. Ces derniers ont par ailleurs tendance à régler toute situation difficile entre eux, dans un esprit de solidarité. Là encore, nombre d'acteurs considèrent que, du fait de la taille de l'école, il n'est pas nécessaire d'organiser la façon de prendre en compte ces problématiques.

## IV – Des initiatives étudiantes riches et des associations actives

Le BDE prend en charge l'essentiel de la vie étudiante de l'école. En particulier il gère une coopérative d'achat de matériel et organise des voyages à prix modéré. Il participe régulièrement au *workshop* national ATK qui permet le travail en commun d'étudiants issus des écoles d'architecture françaises ; il en gère l'édition 2011. Enfin, le BDE organise un système de parrainage inter-promotions afin de favoriser l'intégration et les relations entre étudiants.

L'association Jafaar, créée à la rentrée 2009 sur le modèle des junior entreprises, joue le rôle d'intermédiaire entre les élèves et les entreprises privées. Sa création a notamment été permise par la réflexion menée au sein de la commission de la vie étudiante et par le soutien de l'école.

Enfin, l'association Entente des anciens de Normandie a pour objectif de favoriser l'échange entre diplômés et de maintenir un lien avec l'école. Ne regroupant actuellement qu'une cinquantaine de membres, elle ne dispose pas d'un annuaire et n'a pas encore mis en place d'actions d'adhésion systématisées auprès des jeunes diplômés.

## V – Une offre d'activités culturelles et sportives insuffisante

Malgré quelques initiatives, le BDE n'est pas parvenu à stabiliser des activités sportives au sein de l'école. Les élèves peuvent bénéficier des activités de l'université de Rouen, mais au tarif prévu pour les externes à cet établissement.

L'école facilite les pratiques culturelles des élèves, en leur permettant notamment d'exposer leurs réalisations. Ils bénéficient des tarifs préférentiels prévus au cas par cas par les institutions culturelles de la région. Il n'existe cependant pas de dispositif global y favorisant l'accès, que ce soit en Normandie ou en région parisienne.

D'une façon générale, la vie étudiante pâtit sur ces points d'un manque de relais avec les campus et le centre ville. Il est regrettable que l'école n'ait pas établi de relations plus étroites avec l'université de Rouen, le Crous de Haute-Normandie ou encore la municipalité afin, notamment, de faire bénéficier plus facilement ses élèves de certains dispositifs.

# Stratégie en matière de partenariats



## I – Le développement des relations inter-établissements : un enjeu stratégique pour l’avenir de l’Ensan

L’Ensan cherche à sortir d’un relatif isolement par une stratégie active, mais limitée, de développement de collaborations et de relations partenariales, en direction tant des établissements d’enseignement supérieur que du milieu professionnel et des collectivités.

La conférence locale Cesar, en l’absence de Pres de Normandie, permet des échanges réguliers avec l’université, et plus particulièrement l’UFR de lettres. Un projet de diplôme d’université (DU) “architecture et art” est en cours de préparation. D’autres partenariats existent également avec l’École régionale des Beaux-Arts et l’École supérieure d’ingénieurs et de techniciens pour l’agriculture (Esitpa), qui ont pu déboucher sur des partenariats ponctuels. La présence du président de l’université de Rouen au sein du CA de l’Ensan contribue également à faciliter les rapprochements avec le milieu universitaire local.

Cependant, force est de constater que ces coopérations restent limitées, que ce soit en matière de recherche, de formation ou de vie étudiante, et ne permettent pas de tirer parti des potentialités existantes. Ainsi les liens en recherche avec l’Insa de Rouen et ses laboratoires (notamment dans les domaines de la construction et du génie civil) n’ont jamais été formalisés et structurés. On ne relève pas non plus de coopérations avec les institutions de formation et de recherche havraises ou caennaises, y compris lorsque leurs activités concernent des thématiques relativement auxquelles l’Ensan possède de réelles compétences, par exemple la requalification des friches industrialo-portuaires.

## II – Les relations avec les instances professionnelles et les collectivités territoriales

Globalement, ce type de partenariats apparaît mieux structuré et plus efficace. En premier lieu, et à l’instar de ce qui se pratique dans l’ensemble des Ensa, les professionnels sont très présents dans les enseignements et les jurys. Des initiatives plus spécifiques à l’Ensan méritent cependant d’être soulignées, qui renforcent le dialogue partenarial avec les milieux professionnels, ainsi l’ordre des architectes est-il directement impliqué dans le projet d’Observatoire de la métropole et collabore, de plus, à l’enquête lancée par l’école sur les entreprises d’architecture qui contribue à une meilleure connaissance des entreprises locales et régionales par les étudiants.

L’Ensan est aussi directement engagée en partenariat avec l’Ordre des architectes, dans le fonctionnement de la Maison de l’architecture de Rouen, et notamment dans l’organisation du mois de l’architecture. Différents dispositifs ont été instaurés en partenariat avec la direction régionale des affaires culturelles (Drac) : enseignement de l’architecture à l’école et au collège par des élèves, formation d’enseignants du secondaire, conventions d’éducation artistique, etc. Enfin, un partenariat permanent est maintenu avec le CAUE, dont plusieurs membres enseignent au sein de l’école. Au total, ces trois institutions, Drac, CAUE et Ordre, constituent les partenaires privilégiés de l’Ensan.

Symbolisée par la personne même du président du CA, élu local et personnalité extérieure à l’école, la volonté d’ancrage de l’Ensan dans son territoire est clairement affichée par la direction. C’est l’un des aspects saillants de l’affichage stratégique, qui pourrait encore être renforcé. Si aucun lien important ne semble établi avec le conseil régional, les relations paraissent plus significatives avec la Crea, avec laquelle diverses actions conjointes sont engagées. Cependant, un certain nombre d’enseignants sont personnellement réticents à une implication dans ces relations avec les collectivités locales et contestent même le choix d’un président de CA qui ne soit pas un enseignant, le décret régissant l’organisation des Ensa ne fixant pas de règle en la matière<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le président est “choisi parmi les membres du conseil d’administration”, sans précision de collège (décret n° 78-266 du 8 mars 1978).



# La stratégie en matière de relations internationales



## Une volonté partagée par tous

La volonté de développer les relations internationales relève d'une stratégie explicite et largement partagée au sein de l'établissement. Les collaborations ne concernent aujourd'hui presque uniquement que l'enseignement, celles en matière de recherche étant affichées comme un objectif.

Soulignons la progression remarquable des échanges à caractère pédagogique. Il s'agit en premier lieu de l'organisation de voyages d'étude en relation avec le contenu des enseignements et faisant partie intégrante de la pédagogie de l'école. Un poste administratif à temps plein a été créé pour leur organisation et vient d'être pourvu, témoin de l'importance donnée à cette modalité pédagogique. À cela s'ajoute l'organisation d'ateliers sur le projet architectural avec le Mexique (Guadalajara), alternativement en France et au Mexique, pour lesquels un important budget (90 000 €) a été dégagé.

Les échanges Erasmus connaissent une très forte progression (doublement des entrées et sorties depuis 2007) et permettent à l'école de faire partir plus de 40 % des élèves d'une promotion au cours de leur cursus, vers 20 destinations avec lesquelles des accords ont été signés. Ce résultat est remarquable, même si certains étudiants voient dans ce phénomène un désir fort de rompre avec les difficultés et tensions vécues au quotidien au sein de l'Ensan. La mobilité internationale s'effectue le plus souvent en M1 sur une année entière. L'école a mis en place un système original d'accompagnement des élèves dans leurs choix de mobilité : une commission de la vie internationale, comprenant 5 enseignants, statue sur les demandes de départ. On peut regretter l'absence d'enseignants référents pour l'organisation des départs et la négociation des programmes suivis par les élèves au cours de leur mobilité. En revanche, le recrutement d'étudiants en fin de cursus sous un statut de moniteur, à concurrence de 5 heures par semaine, se révèle être une initiative extrêmement pertinente pour l'assistance au départ, le choix des cours à l'étranger et l'organisation du retour d'expériences des étudiants ayant déjà accompli leur mobilité, sous forme de présentation des destinations. La préparation linguistique de ces séjours privilégie l'enseignement de l'anglais de l'architecture sur l'ensemble du cursus. L'Ensan affiche la volonté d'amener 100 % de ses élèves à obtenir 750 au Toeic (niveau B2) en fin de cycle M, sans qu'il soit prévu de subordonner la délivrance du diplôme à cette certification. L'école s'est dotée pour permettre aux élèves d'atteindre ce niveau d'un atelier de préparation, en dehors des heures et des ECTS du programme prévu pour l'enseignement des langues. Les résultats ne sont pas encore mesurables, les dispositions venant juste d'être prises en ce sens (à ce jour seulement 5 Toeic obtenus avec le niveau requis - B2 - en 2008 et 5 en 2009). Des enseignements en espagnol sont également proposés. Il serait souhaitable que les élèves puissent bénéficier d'autres possibilités d'apprentissage linguistique, éventuellement en lien avec l'université - notons qu'à l'heure actuelle certains étudiants partent vers des pays dont ils ne parlent pas la langue.

L'école se révèle attractive auprès des étudiants de nombreux pays, même si, à l'instar de ce qui se passe ailleurs, les entrées n'équilibrent pas les sorties (moins d'une entrée pour deux sorties). Les dispositions en matière d'accueil paraissent satisfaisantes, grâce là encore aux initiatives des moniteurs qui organisent une semaine d'intégration des étudiants étrangers, tandis que des cours de français et des ateliers d'écriture sont organisés en lien avec l'université de Rouen.

L'adhésion de l'Ensan, en 2008, au Réseau des écoles d'architecture d'Europe centrale et orientale, a permis d'élargir les échanges au-delà des limites de l'UE, en particulier avec l'Azerbaïdjan. Plus significative encore de la volonté d'amplifier les échanges internationaux est l'ouverture en février 2010 du master d'architecture filière paysage à l'université de Hanoï, en partenariat avec les écoles de Toulouse et de Bordeaux, et pour lequel l'Ensan joue le rôle de responsable scientifique. Cet accord a permis l'accueil à Rouen d'un enseignant et de trois étudiants vietnamiens, tandis que 17 étudiants vietnamiens suivent la formation dispensée à Hanoï. Quoique discutée au sein de l'école par certains enseignants qui regrettent de ne pas avoir été suffisamment impliqués dans la décision, cette initiative paraît prometteuse en tant qu'élément d'ouverture à l'international.



# La gouvernance

## I – Des résistances au changement face à une organisation et un pilotage renouvelés

La nouvelle direction, en place depuis deux ans, s'est donné pour mission de "poursuivre la remise sur les rails" de l'école après une période difficile qui avait été marquée par une forte chute du nombre d'élèves. Il s'agissait alors de parachever la restructuration commencée avec le passage au LMD, grâce notamment à la mise en place d'un nouveau CA présidé, fait peu habituel dans les Ensa, par une personnalité extérieure, et au renouvellement de la CPR, avant même le dépôt d'un nouveau dossier d'habilitation (décembre 2010). Cette nouvelle gouvernance a été mise en place avec l'ambition de conserver le caractère professionnalisant de la formation, en plaçant le "projet" au cœur de la formation comme lieu de jonction entre la théorie et la pratique, tout en développant la recherche et en visant à faire évoluer la politique identitaire de l'établissement.

Siègent au CA 5 étudiants, 5 enseignants, 2 représentants du personnel administratif et technique et 5 personnalités nommées par le MCC, dont le président de l'université de Rouen, un représentant du CAUE de l'Eure, un représentant de la Crea, un représentant du Conseil de l'ordre, un représentant de la Drac. La directrice en est membre de droit. La participation effective et active des personnalités extérieures atteste leur pleine intégration dans la construction de la stratégie de l'école. Ces personnalités, notamment le président, y jouent un rôle plus important que dans nombre d'Ensa - ce qui est d'ailleurs mis en question par certains enseignants : l'objectif est clairement exprimé par la présidence et la direction de promouvoir une école non repliée sur elle-même et vivant fortement ancrée dans son territoire, cela notamment en réaction au *turnover* rapide et au manque d'implication locale d'une partie des enseignants soumis au tropisme parisien. Le CA se réunit 4 fois par an et constitue un lieu de débat et de décision ; l'ordre du jour en est fixé par la directrice, à partir des questions posées par les nombreuses commissions existantes (vie étudiante, internationalisation, commission des moyens, CPR...).

La CPR, composée de représentants d'enseignants (permanents et associés) et de deux étudiants, sans voix délibérative, a notamment pour rôle de faire évoluer la grille des enseignements. Elle se réunit une fois par mois, mais il apparaît que sa fonction reste assez floue entre recommandation et décision, et les enseignants cernent mal le rôle effectif de cette commission. La direction a sollicité les nouveaux recrutés pour y siéger et la ranimer.

Dans l'ensemble, le sentiment prévaut que les choix stratégiques forts, portés en parfaite entente par la présidence du CA, ses membres nommés et la direction de l'école ne rencontrent pas une adhésion pleine et entière chez nombre d'enseignants qui soit restent très engagés dans des activités professionnelles et/ou de recherche extérieures à l'école, soit estiment ne pas être partie prenante dans des choix qu'ils considèrent ne pas les concerner (tels le master Fap ou l'Observatoire de la métropole normande). La participation de droit du président de la CPR à la commission permanente du CA ne saurait donc suffire à éviter un manque perceptible d'appropriation par une partie du personnel de la stratégie définie par le CA et la direction.

De façon plus générale, l'implication relativement faible de certains enseignants dans la vie de l'établissement (comme l'a par exemple montré la faible participation aux journées d'étude sur la recherche) rend particulièrement difficile l'approfondissement de l'esprit d'établissement et d'équipe ainsi que leur mobilisation réelle dans les projets de la direction.

## II – Une gestion financière claire et maîtrisée

L'Ensa bénéficie d'une saine gestion des finances, les rapports financiers de l'ordonnateur et du comptable l'attestent. L'école a su générer un fonds de roulement important de plus de 500 000 € pour un budget d'environ 2 millions ; de même la situation de la trésorerie est bonne puisqu'elle est proche de 600 000 €. Le budget est présenté dans la forme respectant les grandes masses et aussi la structure imposée par la Lof.

Les sources de financement sont à 75 % des subventions publiques de la tutelle et, pour le reste, des ressources propres apportées notamment par des conventions de partenariat et par les inscriptions universitaires. On notera cependant la baisse de la taxe d'apprentissage en 2009. En revanche, l'établissement se mobilise pour augmenter ses recettes notamment en développant les locations d'espace. Concernant les dépenses, l'Ensan possède une maîtrise avérée de l'utilisation des moyens reposant sur une bonne connaissance des besoins et de la masse salariale, laquelle représente 43 % du budget initial. Les travaux menés sur la maîtrise analytique des dépenses et la connaissance développée par les équipes chargées des finances des typologies de dépenses par activité montrent une véritable démarche de qualité de gestion. De même, en matière de commande publique et de marchés publics, l'école a su utiliser les procédures adaptées prévues par le code des marchés publics ainsi que les moyens dématérialisés pour optimiser ses commandes et permettre l'accès à la commande publique des entreprises.

La gestion menée par le service financier, qui ne comporte que deux personnes encadrées par le directeur administratif et financier, permet à l'établissement d'envisager de mobiliser une partie de son fonds de roulement pour investir. Cette situation saine des réserves doit être le moyen de mettre à disposition des projets, notamment immobiliers, une partie des ressources propres.

### III – Une gestion immobilière facilitée par le plan de relance gouvernemental

Malgré le peu de moyens en personnel (six personnes mobilisables) et en financement, l'Ensan a entrepris un plan de rénovation et de maintenance qui témoigne d'une volonté de connaître et maîtriser ses locaux. Contrainte par un bâtiment construit pour une tout autre activité, l'école a pu tirer le meilleur profit de sa transformation. Les réalisations concernent les portes automatiques, la rénovation de la cafétéria, le désenfumage du grand hall et les travaux d'accessibilité, qui montrent la volonté de l'établissement de maintenir voire d'améliorer les conditions de travail. Le bilan énergétique devrait conduire à une réflexion en termes d'optimisation des surfaces et des utilisations de locaux.

La mention de l'existence d'un plan pluriannuel d'investissement établi dans le cadre du schéma prévisionnel de stratégie immobilière montre la connaissance que possède l'école de son ensemble immobilier et le travail qu'elle mène dans ce domaine. Ce schéma doit encore être présenté au CA pour validation.

L'Ensan semble souffrir d'un déficit de personnel dédié au nettoyage et ne pouvoir consacrer que quelques moyens financiers pour des prestations réduites à certaines surfaces. Ce manque de moyens, ajouté aux conditions de travail des étudiants et du personnel, crée parfois des difficultés en matière d'hygiène. Concernant la sécurité, l'école est à jour de ses contrôles réglementaires et a réalisé des améliorations comme la réfection des éclairages de sécurité, mais il y a peu de moyens à allouer à ce poste. À cet égard, le travail de nuit des étudiants nécessiterait peut-être une réflexion plus approfondie sur les risques qu'il engendre.

### IV – Une gestion des ressources humaines pertinente

L'Ensan emploie 74 agents dont 31 administratifs (23 titulaires) et 43 enseignants (24 titulaires et 19 contractuels dont 4 sur budget propre). S'y ajoutent 36 vacataires enseignants. On notera une mobilité sortante de 18 départs depuis 6 ans, laquelle est gérée par la bourse interministérielle de l'emploi. La formation continue des administratifs concerne 27 agents qui ont bénéficié de formation en 2010 pour un budget de 16 500 €.

L'école suit sa masse salariale et ses emplois au plus près en visant à optimiser ces derniers sans mener une véritable gestion prévisionnelle qui n'est pas aujourd'hui de sa compétence. Elle n'a d'ailleurs pas d'outil de gestion des ressources humaines (GRH). Les transformations d'emploi sont difficiles à obtenir. Les profils d'emploi pour les recrutements d'enseignants sont proposés à la CPR pour avis, avant validation par le CA. Les transformations de poste et les recrutements dépendent ensuite de jurys nationaux qui ne respectent pas toujours les profils demandés. Cela constitue une difficulté supplémentaire pour mener une stratégie cohérente en matière d'enseignement et plus encore de recherche. La politique indemnitaire est très contrainte et subit les différences statutaires entre les agents et entre les systèmes auxquels ils appartiennent, ministère en charge de l'équipement ou de la culture.

L'organigramme présente clairement les différents services et leurs missions et permet également de connaître la répartition des responsabilités. Une certaine difficulté semble en revanche résider dans la circulation de l'information et dans la remontée des demandes, de même qu'une certaine dispersion quant à l'organisation générale d'événements récurrents, tels que la rentrée.

## V – Le CTP et le CHS

Le comité technique paritaire (CTP), en charge des questions d'organisation, s'est réuni 4 fois en 2010, mais 2 fois seulement en 2009. Plus que la fréquence de ses réunions, c'est la qualité des débats et des travaux qui semble pouvoir être améliorée.

Le comité d'hygiène et de sécurité (CHS) est réuni une fois par an. Sur son champ d'intervention l'Ensan a souffert d'un manque de responsable clairement identifié jusqu'à la nomination d'un agent chargé de la mise en œuvre (Acmo). En revanche le document unique des risques professionnels a bien été établi et a notamment permis de mettre en place des aménagements pour l'accessibilité des personnes à mobilité réduite. Notons pour conclure que le comité n'a pas entamé de véritable réflexion sur les conditions de travail du personnel et des étudiants.

## VI – Des systèmes d'information en renouvellement et en développement

Le service informatique est doté de trois personnes – deux cadres et un technicien. Il s'est constitué progressivement et gère l'ensemble des applications de gestion, de scolarité et pédagogiques. Il se consacre surtout au développement des applications pour les élèves, en particulier celles qui leur servent directement dans leur travail. Il a entrepris la constitution d'un environnement numérique de travail (ENT) au sein duquel l'étudiant pourra trouver des applications et des ressources documentaires ainsi qu'un webmail, et un espace de stockage de 25 Go par usager. Il s'agit là d'un facteur de progrès considérable dans la communication en direction des élèves actuels ou anciens, qui pourront conserver leur adresse à vie.

Concernant l'informatique de gestion, l'Ensan souffre comme beaucoup d'établissements d'avoir plusieurs applications incompatibles entre elles.

L'établissement développe un nouveau site web qui devrait lui permettre de mieux se faire connaître et il est abonné à des liens avec les ordres professionnels ou les institutionnels (universités ou lycées). Il semble possible par ce biais de développer les ressources de taxe d'apprentissage.

## VII – Un "plan administration exemplaire" visant à faire de la maîtrise de l'énergie une variable du projet global de l'école

En application de la circulaire du 3 décembre 2008 sur l'exemplarité de l'État, un programme consigné dans 20 fiches-projet a été élaboré pour mener une action en faveur du développement durable par une meilleure maîtrise des consommations d'énergie et de matière. Deux fois par mois, une réunion des chefs de service est dédiée au suivi de l'application du plan. Les personnes qui ont mis en place le programme (le responsable de la matériauthèque et l'Acmo) ont cherché de façon très pertinente à associer ces actions avec le projet pédagogique via une série d'animations en direction des élèves (conférences, expositions, ateliers...) autour du thème de la place de l'énergie en architecture. Cet effort de corrélation entre la gestion de l'école, *lato sensu*, et la pédagogie relève d'une approche peu commune et originale de la mise en application des principes du développement durable, même si on peut regretter que les dimensions économique et sociale souffrent d'une attention moindre que la dimension environnementale.



# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Un effort de construction d'une identité partagée par tous est à mener. Des décalages sont perceptibles dans les représentations de ce qu'est l'école et de ce que sont ses perspectives de développement, entre les organes de direction, le personnel enseignant ou administratif et les élèves. L'éloignement géographique de nombre d'enseignants résidant à Paris limite leur présence dans l'établissement, autre facteur qui nuit sans doute à l'affirmation d'une identité affirmée et au bon fonctionnement de la communication interne. Le manque d'homogénéité dans l'énoncé des messages transmis par les uns ou les autres ne transparait pas directement dans la politique de communication, élaborée par la direction et mise en œuvre par un service entièrement dédié à cette mission, doté de moyens relativement importants, avec un budget appréciable (60 000 € en 2010) et en forte augmentation (+ 25 % en 2011).

La charte graphique inaugurée en 2007 est efficace. Elle est confiée à une agence extérieure pour le logo, les visuels, les stands, les affiches, le papier en tête, les objets de publicité (T-shirt, clé USB, dé). Un étudiant photographe assure la production des photos.

Une lettre d'information interne sur la vie de l'école est préparée par le service de communication. Elle est destinée à pallier le fait que les élèves ne lisent pas régulièrement leur courrier électronique, bien que ce soit le moyen officiel de communication, inscrit au règlement intérieur. Les offres d'emploi sont quant à elles affichées dans le hall. Le service de communication assure également la nécessaire recherche de mécènes et la collecte de la taxe d'apprentissage.

Le site web, en cours de refonte au moment de la visite de l'établissement, doit proposer dans sa nouvelle version une page d'actualité, une page de travaux d'étudiants et une lettre d'information vers l'extérieur, avec possibilité d'abonnement. Il devrait permettre de renouveler l'image de l'école, peu servie par le site actuel, et de mieux faire connaître l'Ensan auprès du grand public. L'effort de communication passe également par des expositions internes dont le responsable de la matériauthèque est le maître d'œuvre. Des réunions avec la direction en décident et la programmation se fait en équipe avec les professeurs. Enfin, le service de communication est l'interlocuteur privilégié de la Maison de l'architecture pour l'organisation d'expositions, du mois de l'architecture, des réunions professionnelles mensuelles (le 18-20).

Au total, si le service de communication mène une action diversifiée, principalement tournée vers l'extérieur, celle-ci ne permet pas en l'état actuel de conforter suffisamment le sentiment d'appartenance à l'Ensan de tout le personnel et des usagers. Les enseignants eux-mêmes semblent s'engager peu dans des actions de communication : par exemple, le dernier colloque organisé avec les enseignants sur "le contemporain" date de 2005-2006. Notons pour finir qu'il n'existe pas d'action de communication ciblée vers l'international.



# Conclusion et recommandations



L'École nationale supérieure d'architecture de Normandie (Ensan), établissement public administratif sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, est implantée à Darnétal, en banlieue rouennaise, dans un édifice industriel du XIXe réhabilité, sur 5 400 m<sup>2</sup>. Elle accueille 520 étudiants en 2009 pour des flux de 133 diplômés au niveau M. Elle permet de préparer 3 diplômes d'architecture : diplôme d'études en architecture (niveau L), diplôme d'État d'architecte (M), diplôme national d'habilitation de l'architecte diplômé d'État à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP), et deux masters cohabilités. L'Ensan emploie 43 enseignants et 31 agents techniques ou administratifs et bénéficie de 156 intervenants extérieurs. Le budget de l'école est de 2 millions d'euros en 2010.

L'équipe de direction de l'Ensan, déterminée et soutenue par le CA, notamment par ses membres extérieurs, s'est engagée de façon stratégique dans une rénovation de ses activités en enseignement et en recherche. Modeste par ses dimensions, l'école est cependant en mesure d'occuper une place spécifique dans le paysage rouennais de l'enseignement supérieur, bien que la proximité parisienne constitue une réelle source de difficultés.

La volonté de promouvoir la recherche apparaît indéniable, sans pour autant faire déjà l'objet d'une stratégie claire, définie et partagée. La réflexion doit être prolongée quant à l'organisation structurelle et aux axes de la recherche, ainsi que sur les activités de recherche et l'implication des enseignants. Un partenariat renforcé avec les équipes rouennaises paraît souhaitable, sans exclure des possibilités de coopération plus lointaines, y compris parisiennes. L'objectif d'une véritable articulation formation/recherche reste l'un des défis majeurs, dont les responsables de l'Ensan ont, semble-t-il, pris toute la mesure. Un conseil scientifique pourrait mieux que la CPR relayer la volonté directoriale de promotion de la recherche.

L'école s'est engagée dans une évolution en profondeur de son offre pédagogique en adoptant complètement le LMD. Le pari semble en passe d'être réussi d'une meilleure adaptation aux exigences de l'insertion des élèves dans le champ professionnel de l'architecture, ce qui explique une croissance des effectifs étudiants, qui ne pourra pas se poursuivre du fait des limites en espace et en personnel. Il serait à ce sujet regrettable qu'en raison d'infrastructures et de moyens limités, l'école se trouve entravée dans son évolution.

La politique de relations internationales apparaît active et ouverte, elle met en œuvre des moyens logistiques et des dispositifs pédagogiques adaptés, mais qui sont à renforcer (enseignement de la seconde langue, accompagnement pédagogique...). Un service à part entière des relations internationales reste à créer. L'Ensan entend renforcer son ancrage régional : si elle y est parvenue avec les collectivités territoriales, en revanche les relations avec l'ensemble des institutions de recherche et de formation demeurent globalement déficitaires. L'intégration de l'école dans un futur mais aujourd'hui hypothétique Pres devrait l'aider à améliorer cette situation.

La stratégie en matière de vie étudiante reste à développer pour que les élèves s'approprient mieux les questions concernant le devenir et le développement de leur établissement, et pour que la question importante de leur bien-être soit mieux prise en considération.

Si la gestion paraît aujourd'hui très saine, les modalités actuelles de la gouvernance de l'établissement devraient évoluer pour créer les conditions d'une meilleure appropriation de la stratégie définie par le CA et la direction par le personnel et les usagers. Il est cependant vrai que le manque de présence physique de nombreux enseignants constitue un obstacle réel à la réalisation de cet objectif.

## I – Les points forts

- Une offre de formation initiale de qualité, reconnue par les milieux professionnels ;
- Un ancrage territorial accru et perçu comme un atout de développement ;
- Une participation active du monde professionnel au développement de l'école ;
- Une gestion rigoureuse et saine complétée par la mise en œuvre d'un "plan administration exemplaire" ;
- La création de la matériauthèque et un centre de documentation de qualité.

## II – Les points faibles

- Une absence de recherche organisée et intégrée au fonctionnement de l'école, en dépit d'une volonté affichée de développement ;
- Une formation continue diplômante inexistante ;
- Une communication interne difficile, une partie de l'équipe enseignante ne s'appropriant pas les objectifs de l'équipe dirigeante ;
- Une CPR dont le rôle manque de lisibilité et de reconnaissance ;
- Un manque de coopération avec l'enseignement supérieur local et régional ;
- Une vie étudiante qui n'est pas suffisamment reconnue comme un axe stratégique.

## III – Les recommandations

- Amplifier l'effort de réflexion sur la politique de recherche, en définissant de façon plus précise des axes majeurs et une organisation institutionnelle, et mettre en place une direction de la recherche ;
- Prévoir les recrutements futurs d'enseignants actifs en recherche et intégrer plus directement le projet de recherche dans la définition des profils de poste ;
- Rechercher plus de synergies avec l'appareil de formation supérieure et de recherche local et régional en participant à une politique de site ;
- Développer les actions en faveur des conditions de vie étudiante ;
- Mettre en place une démarche qualité, d'évaluation des enseignements et des formations, et de suivi de l'insertion professionnelle.

# Liste des sigles

## A

Acmo	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ADE	Architecte diplômé d'État
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ATR	Art et techniques de représentation

## B

BDE	Bureau des élèves
Biatos	(Personnel) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service

## C

CA	Conseil d'administration
CAUE	Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement
Cesar	Conférence de l'enseignement supérieur de l'agglomération de Rouen
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
Crea	Communauté d'agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe
Crepa	Comité régional pour l'étude permanente en architecture
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire

## D

D	(LMD) Doctorat
Drac	Direction régionale des affaires culturelles
Draq	(Master) diagnostic et réhabilitation des architectures du quotidien
DSA	Diplôme de spécialisation et d'approfondissement en architecture
DU	Diplôme universitaire

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensan	École nationale supérieure d'architecture de Normandie
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
Esitpa	École supérieure d'ingénieurs et de techniciens pour l'agriculture

## F

Fap	(Master) filière architecture en paysage
Fnauf	Fonds national d'aide d'urgence

## G

GRH	Gestion des ressources humaines
-----	---------------------------------

## H

HCA	Histoire et culture architecturales
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

## I

Insa	Institut national des sciences appliquées
------	---

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LMD	Licence-master-doctorat
Lof	Loi organique relative aux lois de finances

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année

## P

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

## S

SHS	Sciences humaines et sociales
ST	Sciences et techniques

## T

TD	Travaux dirigés
Toeic	<i>Test of English for International Communication</i>

## U

UFR	Unité de formation et de recherche
-----	------------------------------------

## V

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

# Observations de la directrice



École  
nationale supérieure  
d'architecture  
de Normandie

AERES  
Monsieur le Directeur de la Section des  
Établissements  
Michel CORMIER  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

Damétal, le 27 avril 2011

Objet : réponse AERES

Lucienne Belen  
02.32.83.42.21  
[lucienne.belen@rouen.archi.fr](mailto:lucienne.belen@rouen.archi.fr)

Monsieur le Directeur,

Je remercie au nom de tous les acteurs de l'ENSA Normandie le comité d'évaluation de l'AERES pour la précision du rapport établi, même si je déplore que l'analyse, dans sa forme restituée, minimise les efforts entrepris et les actions réalisées.

Malgré cela, et au delà du rapport qui est une radiographie à l'instant T, j'ai conscience que c'est tout le process de travail autour de cette évaluation qui a renforcé les bases d'une dynamique existante sur le plan de la formation, de la recherche et de la gouvernance.

Notre école revient de loin et suite à des difficultés majeures, elle a su poser les bases d'une reconstruction qui passe :

- par une remise à plat dans le champ de la formation du programme pédagogique articulé au projet d'établissement, qui sont habilités pour 4 ans depuis l'automne 2010,
- par une inventivité pour la construction d'un parcours professionnel et personnel de l'étudiant au travers de divers dispositifs spécifiques,
- par un travail sur la qualité du vivre ensemble dans la sphère professionnelle (par exemple remise à plat des procédures, hiérarchisation de la communication interne), car nous avons déjà depuis un certain temps pris la mesure d'éléments qui alertaient sur la situation en péril d'un « collectif » de l'école.

Ces chantiers, menés obligatoirement de front en appliquant un traitement raisonné des urgences nombreuses imposées à l'école, ont permis de mettre en œuvre la semestrialisation des enseignements, l'entrée parmi les premières écoles d'architecture dans la réforme LMD, y compris dans sa dimension HMONP, avec pour résultats une formation initiale reconnue pour sa qualité, une concentration sur les protocoles de professionnalisation dont la qualité est là aussi reconnue au sein de l'ensemble des écoles, ainsi qu'une ouverture partenariale en croissance exponentielle. D'ailleurs la formation continue s'organise en lien entre l'ENSA Normandie et la Maison de l'Architecture, dans un organe de mutualisation entre enseignement et profession, le CREPA.

Toutes ces actions ont été pourtant développées dans une ère de réforme générale des politiques publiques (RGPP), plutôt malthusienne, qui met l'école dans une position de fonctionnement difficile, notamment en raison de l'absence d'un directeur des études, d'un responsable pédagogique, soit un déficit au total de 8 postes administratifs (y compris 2 congés maladie de longue durée).

A cela s'ajoute la question réelle, sérieuse et préoccupante liée au turn-over des enseignants, qui désarticule les équipes et les dynamiques collectives, problème qui se pose d'ailleurs de la même façon à l'échelle du bassin universitaire rouennais.

Cependant, le processus d'évaluation et la visite du comité en particulier a eu d'ores et déjà un effet positif, en favorisant un enrichissement du débat relancé sur les questions de fond posées à l'ENSA par l'évolution du contexte et les effets de la mise en œuvre de la réforme LMD :

— nous avons déjà compris que le lien partenarial était incontournable pour le chantier LMD : les jalons universitaires régionaux déjà posés à travers les articulations pédagogiques développées pour le « L » et le « M », nous servent de socles pour assurer le « D », en partenariat doctoral.

— nous entrons dans la phase opérationnelle quant à la question de la recherche, y compris au travers des dispositifs pédagogiques afférents (mise en place de la première session de PFE mention *recherche* pour juin 2011), ainsi que la mise en place des organes préfigurant le statut d'EPSCP (une commission de la recherche adossée à la commission de la pédagogie, en préfiguration du conseil scientifique).

Nous souhaitons répondre aux points contenus dans le rapport qui ont suscité une réaction collégiale dans le dispositif de discussion instauré au sein de la commission permanente, élargie pour l'occasion au CA et à la CPR.

### La vie étudiante

La spécificité culturelle des écoles d'architecture s'enracine dans l'histoire des structures d'enseignement de l'architecture. Elle est aussi liée à un lieu de formation et à l'essence intellectuelle de cette formation. La pratique du projet est au cœur de la formation de l'architecte. Ainsi nous nous efforçons de la décliner, au delà du programme pédagogique, par des dispositifs et outils qui intègrent les étudiants dans cette synergie du projet. Nous développons des opérations de mutualisations entre les écoles (DSA inter-écoles, séminaires inter-écoles, programme *Egalité des chances*), nous encourageons l'accès à l'autonomie par des projets pour les étudiants mis en place par les étudiants (constitution d'associations : une Junior entreprise, une association d'anciens élèves, programme ATK, conférences CESAR...), tout cela ancré dans l'aire universitaire régionale.

Par ailleurs des étudiants de l'ENSA de Normandie et d'autres grandes écoles de la région se sont retrouvés de manière totalement indépendante au sein d'une organisation, "Léa", la liste des grandes écoles de l'académie rouennaise, pour faire entendre leurs voix, car ces différentes grandes écoles connaissent les mêmes problèmes quant à la redistribution des moyens au niveau académique, qu'ils jugent problématique face aux facultés plus «massives», notamment dans le jeu des influences locales.

#### **La situation de l'enseignement supérieur de l'architecture**

Nous ne sommes ni une école d'ingénieur ni une composante de l'université. Et justement l'échelle de notre établissement nous permet une véritable proximité entre enseignants, étudiants et administratifs. Même si nous avons intégré les aspects positifs que le rapprochement avec les modalités de l'enseignement supérieur universitaire peut nous apporter, nous le voyons comme une mutualisation des performances et non pas comme un renoncement, dans la dilution de nos spécificités, fussent-elles culturellement inscrites, car elles sont ce qui justement intéresse nos partenaires, elles sont ce qui forme notre « dot » dans ce mariage en voie d'arrangement.

Cette situation, ce sont aussi les caractères de notre situation régionale : nous n'avons pas attendu les incitations pour co-fonder avec les principales structures de l'enseignement supérieur régional, et des liens scientifiques, et une structure de préfiguration de PRES, le CESAR dont l'ENSA assure la vice-présidence. La mise en place du PRES est aussi soumise à un arbitrage politique, qui, pour le moment, nous échappe en région normande, mais aucun d'entre nous ne s'avoue vaincu.

La situation, c'est aussi une spécificité du statut des personnels enseignants ou plutôt l'absence d'un statut d'enseignant-chercheur : l'ENSA accepte ces contraintes et joue le jeu du soutien par tous les moyens à sa disposition (pour les enseignants : dossier de mise en disponibilité, réflexion sur les décharges, financement à proportion de réseaux de recherche avec publication par un budget recherche sur fond propre ; équipements : locaux, poste de chargée de mission sur contrat d'établissement...).

En effet, quand le service de l'enseignant comprend un tiers d'heures en plus qu'à l'université, avec une année plus longue, quand le déroulement de carrière n'incorpore en rien les résultats des activités de recherche (publications, activités scientifiques, implication dans la vie scientifique des structures de recherche), la motivation pour la recherche repose donc sur des personnes dont l'énergie et le travail s'apparentent surtout à une forme de bénévolat, mettant l'ENSA Normandie en quasi-obligation de supporter et de soutenir l'activité par des organisations internes sur mesure.

#### **L'engagement pour l'avenir : des actions concrètes**

Notre socle, bien réel, est peut-être insuffisant visible, mais voici nos pistes, en particulier dans deux champs scientifiques très étroitement imbriqués avec la discipline Architecture, et dans leur articulation avec la pédagogie :

- Villes et Territoires : l'arrivée en septembre 2010, d'un enseignant professeur titulaire d'une HDR et directeur du laboratoire AMP, situé à l'ENSA Paris la Villette, a permis de :
  - répondre à un appel d'offre (APR programme Paysage et développement durable) conjoint aux deux ENSA grâce à la participation d'une doctorante inscrite dans AMP mais en poste d'associé à l'ENSA, poste fléché RECHERCHE, (« territoire(s) de la maison individuelle, nouvelles normes durabilité et réticences paysagères »),
  - préparer une réponse pour un autre appel d'offre en cours, qui serait la phase 2 de l'ANR *Villes Durables*, dans lequel l'ENSA est déjà partenaire depuis 2008.
- Sciences et techniques de l'architecture : la mise en place d'une veille sur lesancements d'appel d'offre et les liens tissés avec les territoires ont permis de démarrer une proposition de recherche en réponse à l'appel d'offre ENERGIES lancé en janvier 2011 par la région Haute Normandie, recherche portée conjointement avec l'INSA Rouen, sur la modélisation des formes architecturales au sein de la filière Bois.
- Pédagogie :
  - mise en place du parcours *recherche* à l'ENSA (développement des candidatures PFE *recherche* avec articulation entre séminaires et groupes de PFE),
  - mise en place d'un partenariat avec l'INSA Rouen pour échanger des étudiants de master en vue de la préparation et soutenance de diplômes conjoints, incorporation des étudiants en séminaire au développement des recherches en cours (sciences sociales et histoire),
  - mise en débat des protocoles d'évaluation de l'enseignement : comme toujours l'ENSA enquête sur ce qui se passe ailleurs à la fois pour se situer mais pour envisager les différentes postures adoptables, adaptables et acceptables.

En conclusion, tout en soulignant l'importance du contexte d'un établissement au sein d'une évaluation dont les grilles ne sont pas faites pour lui (masse, structure, histoire), nous avons pris la mesure d'éléments dont nous avons l'intuition, et que les remarques du rapport nous permettent de positionner et d'évaluer en interne. Nous devons nous donner les moyens de penser le collectif, ce qui doit permettre simultanément de rendre visible et appropriable la politique de l'établissement portée par le CA. Nous allons expliciter une série d'éléments, peut-être insuffisamment valorisés par notre façon de les exprimer, en entrant dans une seconde phase d'actions. Après un premier moment programmatique axé sur la reconversion des structures de l'enseignement, voici le deuxième moment sur les structures d'un développement scientifique avéré.

Pour que cela marche, il faut que chacun puisse s'y retrouver, il nous faut partir par exemple du constat des activités scientifiques des enseignants effectives, pour lesquelles il faut trouver les formes d'un rapatriement dans l'école, par la mise en place de structures de visibilité et de valorisation. Il nous faut évaluer le problème du portage des projets, certes collectifs au niveau général, mais qui doivent être identifiés et personnalisés par des actions définies, afin de sédimenter un engagement collectif conjoint des enseignants, des administratifs, pour et avec les étudiants.

Je reste naturellement à votre disposition et je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

La Directrice de l'ENSA Normandie  
Fabienne FENDRICH



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Normandie a eu lieu les 25 et 26 janvier 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Paul **Carrière**, professeur des universités (université de Tours).

## Ont participé à l'évaluation :

Philippe **Cappelle**, secrétaire général adjoint du Muséum

Anne **Coste**, professeur, Ensa Grenoble

Alain **Findeli**, professeur, université de Montréal, université de Nîmes

François **Laurin**, diplômé de Sciences Po Paris

Laurence **Linière**, architecte, chargée de développement, Icade Setrhi-Sétaé

Patrick **Garnier**, délégué scientifique, et Catherine **Dhaussy**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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