



Évaluation des établissements  
Évaluation des formations

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE (ENSA) NORMANDIE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
VAGUE B

Rapport publié le 13/07/2021

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



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président du  
Hcéres

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

Claire Parin, Présidente du comité

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

1 Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président. » (Article 8, alinéa 5) ;

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

# Sommaire

Préambule .....	4
Présentation de l'établissement .....	5
1 / Caractérisation du territoire d'implantation.....	5
2 / Caractérisation de l'École nationale supérieure d'architecture de Normandie.....	6
3 / Contexte de l'évaluation.....	6
<b>PARTIE A : L'ÉTABLISSEMENT .....</b>	<b>8</b>
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement .....	8
1 / L'analyse du positionnement institutionnel : une identité forte, réaffirmée à travers une politique de site active.....	8
2 / La stratégie institutionnelle : une politique partenariale à mettre en cohérence avec les ressources humaines et matérielles de l'École .....	9
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	9
1 / L'organisation interne de l'établissement : des fonctions supports redéployées pour soutenir la recherche .....	9
2 / Une gouvernance renouvelée et participative malgré un dialogue social à améliorer.....	10
a/ Un conseil pédagogique et scientifique à confirmer dans son rôle de coordination et d'animation du projet d'établissement .....	10
b/ La communication interne, une faiblesse de l'École.....	11
c/ Un dialogue social avec une partie du personnel à améliorer.....	11
d/ Une démarche qualité en construction .....	12
3 / Un pilotage mieux assuré malgré une grande fragilité des services administratifs et un dialogue faible entre les services .....	12
4 / Un pilotage efficace dans les domaines des finances, du système d'information et de l'immobilier.....	13
a/ Une gestion des ressources humaines au fil de l'eau.....	13
b/ Des finances saines.....	13
c/ Un système d'information en devenir mieux articulé avec la stratégie de l'École .....	13
d/ Une gestion de qualité du parc bâti et non bâti dans le cadre d'une stratégie immobilière construite...	14
La recherche, la valorisation et la diffusion de la culture scientifique .....	15
1 / Une politique volontariste pour développer la recherche .....	15
2 / Une valorisation à développer.....	16
3 / Des efforts à poursuivre pour la diffusion de la culture scientifique .....	17
La vie étudiante .....	17
1 / Une vie étudiante qui pâtie de son isolement géographique.....	17
2 / Une participation des étudiants à la gouvernance à mieux prendre en considération .....	17
Les politiques européenne et internationale.....	18
1 / Une politique d'internationalisation active mais une difficulté pour attirer des étudiants étrangers.....	18
<b>PARTIE B : L'OFFRE DE FORMATION.....</b>	<b>19</b>
Le positionnement institutionnel de l'offre de formation.....	19
1 / L'analyse du positionnement de la formation : une formation ouverte aux évolutions des enjeux de son territoire et des professionnels de l'architecture .....	19
La gouvernance et le pilotage de l'offre de formation .....	19
1 / Encourager une plus forte centralité des instances pédagogiques.....	19

2 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle de l'offre de formation : un axe à renforcer	20
La formation à et par la recherche	21
1 / Une politique de formation tout au long de la vie qui reste à développer	21
2 / Renforcer le lien entre formation et recherche : un enjeu central dans la mise en œuvre de la stratégie d'établissement	21
3 / La documentation : un service d'importance majeure pour les étudiants rouennais et une convergence avec la pédagogie à renforcer	21
La réussite des étudiants	22
1 / Un effort de moyens à maintenir pour accompagner les parcours des étudiants et un suivi de l'insertion professionnelle à renforcer	22
a/ Un engagement pour la préparation aux études	22
b/ Un suivi tout au long du cursus	22
c/ Une insertion professionnelle préparée	22
L'internationalisation des formations	22
DEEA	23
1 / Un 1 <sup>er</sup> cycle ouvert aux enjeux contemporains et à ceux des territoires	23
2 / Une forte coordination pédagogique en phase de déploiement	23
3 / Suivi de l'insertion professionnelle des diplômés : une procédure à développer	24
DEEA – Conclusion	24
Les points forts	24
Les points faibles	25
Les recommandations	25
DEA	25
1 / Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont explicites	25
2 / Une pédagogie adaptée aux différents parcours étudiants	26
3 / Suivi de l'insertion professionnelle des diplômés : un effort à maintenir et à implémenter	26
DEA – Conclusion	26
Les points forts	27
Les points faibles	27
Les recommandations	27
Conclusion générale	28
Les points forts	28
Les points faibles	29
Les recommandations	29
Liste des sigles	30
Observations du directeur	32
Organisation de l'évaluation	36

## Préambule

Le présent rapport a été conçu dans le cadre d'un processus d'évaluation élaboré conjointement par les départements d'évaluation des établissements et des formations du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Afin de permettre un travail collégial et mutualisé, le comité d'experts et expertes a procédé à l'examen des deux versants : d'une part, l'établissement et sa stratégie institutionnelle et, d'autre part, les formations et les diplômes délivrés, en particulier ceux pour lesquels est sollicité le renouvellement de leur reconnaissance aux niveaux de la licence ou du master. De ce fait, le rapport comporte deux parties :

- Partie A : elle traite de l'établissement, de sa stratégie institutionnelle, de sa mise en œuvre et de son inscription au sein de la trajectoire et du développement de cet établissement dans sa globalité,
- Partie B : elle traite de la formation, de son positionnement, de sa finalité, de son organisation et de son pilotage.

En raison du contexte sanitaire (Covid-19), le déroulement de l'évaluation a été adapté du fait du remplacement de la visite du comité par des entretiens en visioconférence. De la même manière, les réunions de travail du comité se sont tenues à distance. Les principes fondamentaux pour l'organisation d'une évaluation d'un établissement ont néanmoins été strictement respectés : suivi du référentiel d'évaluation externe, dépôt par l'établissement de son rapport d'autoévaluation (RAE) et de ses axes stratégiques, mise en place du comité d'experts par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens avec l'établissement et ses partenaires, rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité.

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire d'implantation

Le 14 octobre 2011, par le décret n° 2011-1306, le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Normandie Université a été créé sous statut d'Établissement Public de Coopération Scientifique (EPCS). Conformément à l'article 117 de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche (ESR), l'établissement public «Normandie Université» est devenu Communauté d'universités et établissements (Comue) ayant un siège localisé à Caen. Ses statuts ont été publiés au J.O. du 31 décembre 2014. L'année 2014 a vu le lancement de la politique de signature commune des publications scientifiques<sup>1</sup>.

En 2019, la Comue Normandie Université s'est engagée dans une démarche d'organisation statutaire qui privilégie son évolution vers une Comue expérimentale. La décision finale n'a pas encore été votée. Le projet de fusion entre les universités de Caen et de Rouen a été abandonné.

La Comue Normandie Université est composée de six membres fondateurs : l'Université de Caen Normandie, l'Université de Rouen Normandie, l'Université Le Havre Normandie, l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (ENSICAEN), l'Institut national des sciences appliquées (INSA) Rouen Normandie et l'École nationale supérieure d'architecture de Normandie (Ensa Normandie). La Comue compte six membres associés ayant signé une convention le 20 décembre 2017<sup>2</sup> et cinq membres, associés depuis<sup>3</sup>.

Le contrat de site 2017-2021 positionne la Comue Normandie Université en tant que coordinatrice dans la région des actions de formation, de recherche, et de la vie étudiante. Elle fédère les huit écoles doctorales et délivre les diplômes de doctorat depuis 2016.

Dans le panorama national, la Normandie, a un pourcentage plus faible que le taux national en ce qui concerne aussi bien les diplômés de l'enseignement supérieur (22,6 %, contre 29,3 % en France métropolitaine), que les étudiants en master et en doctorat (18,8 % en master et 1,6 % en doctorat, contre 20,5 % et 2,2 % au niveau national). Concernant l'apprentissage, la région a été dotée de 136 M€ par le Plan Normand pour l'Apprentissage 2016-2021, avec l'objectif d'augmenter de 50 % le nombre d'apprentis en 2021. La région, en 2017-2018, affichait 10 points de moins pour le pourcentage d'apprentis dans l'Enseignement Supérieur par rapport au taux de la France métropolitaine (28,4 % d'apprentis en bac + 2, bac +3 et bac + 5, contre 38,8 % en France métropolitaine pour ces trois niveaux).

L'activité de recherche se concentre surtout dans les universités, avec 72 % des ETP chercheurs et 5 % pour les CHU<sup>4</sup>. Au cours des dernières données, selon les chiffres divulgués par la CCI Normandie<sup>5</sup>, 1,2 milliard d'euros ont été dépensés en 2016 pour la recherche et le développement, dont 75 % financés par le secteur privé qui emploie 64 % du personnel en R&D de la région<sup>6</sup>.

La Normandie a une tradition industrielle dans différents domaines (tels que l'automobile, le pétrole et ses dérivés, l'aéronautique, la pharmacie, l'agroalimentaire, l'énergie, le transport et la logistique, la filière équine), et développe des activités nouvelles dans le nucléaire, les éco-matériaux et les énergies renouvelables. Outre ces atouts économiques, la région jouit d'une position géographique stratégique entre Paris et Londres, avec le plus grand complexe portuaire de France, et le troisième en Europe. Elle regroupe également les trois pôles d'attraction régionaux que sont les communautés urbaines de Caen, du Havre et la métropole de Rouen. C'est dans ce contexte que l'ESR a un rôle important pour le développement démographique et économique de la région, tant pour inciter les jeunes Normands à poursuivre des études supérieures, que pour former la main d'œuvre qualifiée locale.

<sup>1</sup> La partie historique a été extraite du rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Normandie université, publié par le Hcéres le 29/05/2017, cf. Publications Hcéres sur le site internet [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr).

<sup>2</sup> L'École supérieure d'arts et médias de Caen - Cherbourg (ÉSAMC2), l'École supérieure d'art et design Le Havre-Rouen (ESADHaR), UniLaSalle, campus de Rouen, l'École supérieure d'ingénieurs en génie électrique (ESIGELEC), le Centre des études supérieures industrielles (CESI) et l'École de management de Normandie (EM Normandie).

<sup>3</sup> NEOMA Business School - campus de Rouen, le CHU de Rouen Normandie, le CHU de Caen Normandie, le Centre François Baclesse (Centre de lutte contre le cancer), le GIP LABÉO (Pôle d'analyses et de recherche).

<sup>4</sup> Centre hospitalo-universitaire (CHU).

<sup>5</sup> Chambre de commerce et d'industrie (CCI) Normandie, La Normandie en chiffres et en cartes, Panorama économique 2019.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 56.

## 2 / Caractérisation de l'École nationale supérieure d'architecture de Normandie

L'École nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Normandie a été fondée en 1904 en tant qu'école régionale (et non antenne de l'École des beaux-arts de Paris), puis est devenue en 1971 une unité pédagogique d'enseignement de l'architecture. L'École a acquis un statut national en 1981, pour devenir École nationale supérieure d'architecture en 2005. L'École est installée depuis 1984 dans une ancienne usine textile édifée à la fin du XIXe siècle et située à Darnétal (agglomération de Rouen).

L'Ensa Normandie est un établissement public national à caractère administratif (EPA) sous la tutelle principale du ministère de la Culture (MC) et en co-tutelle avec le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI). Cette école appartient au réseau des vingt écoles nationales d'architecture françaises. L'Ensa Normandie est la seule école d'architecture de la région normande et du quart nord-ouest de la France. L'École est membre fondateur de la Comue Normandie Université<sup>7</sup> et membre de deux associations : la Conférence de l'Enseignement Supérieur de l'Agglomération de Rouen (CESAR)<sup>8</sup> et Normandie Tech<sup>9</sup>.

L'École propose les trois niveaux de diplômes : licence-master-doctorat (LMD). Elle a mis en place les crédits européens transférables (ECTS - *European Credit Transfer System*) répartis par semestre, avec des formations, de niveau bac +3, conduisant au diplôme d'études en architecture (DEEA) et conférant le grade de licence, de niveau bac +5, conduisant au diplôme d'État d'architecte (DEA) et conférant le grade de master, de doctorat en architecture, en lien avec l'université de Caen Normandie. L'École délivre l'habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP).

Le personnel enseignant de l'établissement compte 36 titulaires (30 maîtres de conférences — MCF, 6 professeurs d'universités — PR), 10 associés et 46 enseignants contractuels, soit 92 enseignants ou enseignants-chercheurs. L'équipe administrative comprend 40 personnels ATS (administratifs, techniciens et personnels sociaux). À la rentrée 2019, l'École accueille 616 étudiants dont 350 en DEEA et 258 en DEA. L'établissement compte 35 % d'étudiants boursiers et 58 % d'étudiantes (RAE, p. 60).

L'Ensa Normandie a un laboratoire de recherche, Architecture, Territoire, Environnement (ATE) (équipe d'accueil — EA 7464), intégré à l'École doctorale (ED) 556 Hommes sociétés risques territoires (HSRT) de l'Université de Caen Normandie et lié au programme RADIANT, inscrit dans l'ED 558 Histoire, mémoire, patrimoine, langage (HMPL) intégrée dans la même Comue. En 2020, on recense 8 doctorants inscrits (RAE, p. 23) et 5 enseignants habilités à diriger des recherches (HDR). Au sein d'ATE, la recherche est structurée autour de trois axes : Matières, techniques et processus d'innovation (MTPI), Arts, dispositifs du sensible (ADS) et Villes, campagnes et processus de métropolisation (VCM).

À l'international, l'Ensa Normandie compte une cinquantaine de mobilités étudiantes sortantes, une quinzaine de mobilités étudiantes entrantes vers et depuis une trentaine de destinations (23 destinations Erasmus+ et 7 destinations hors Europe, RAE, p. 35). L'établissement a aussi développé un LMD délocalisé à l'Université d'architecture de Hanöi, en lien avec l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage (ENSAP) Bordeaux et l'Ensa Toulouse.

L'École a un budget de 2,2 M€, et dispose, et occupe une surface utile brute de 5 263 m<sup>2</sup> au sein du bâtiment principal, destinée pour les services administratifs, techniques et l'enseignement. Elle est située au cœur d'un parc (prairie et sous-bois) de 2,5 hectares.

## 3 / Contexte de l'évaluation

Le rapport d'autoévaluation rédigé par l'Ensa Normandie, au titre de la campagne d'évaluation 2020-2021 organisée par le Hcéres, est complet, rédigé et illustré avec un souci de clarté et de précision dans sa façon d'aborder la plupart des thèmes traités. Ce document traite tous les chapitres qui relèvent de l'évaluation du Hcéres portant sur la stratégie de l'établissement.

<sup>7</sup> Décret n° 2014-1673 du 29 décembre 2014 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements Normandie Université.

<sup>8</sup> Structure qui regroupe depuis 2008 onze établissements privés ou publics de l'agglomération rouennaise et qui a pour vocation le développement des synergies sur les campus.

<sup>9</sup> Regroupe 13 Écoles d'ingénieurs normandes et l'Ensa Normandie dans l'objectif de développer des projets collaboratifs.

L'établissement a un positionnement clairement énoncé au sein de la Comue Normandie Université et les objectifs stratégiques qu'il présente dans le document d'autoévaluation sont ceux du contrat pluriannuel signé avec le ministère de la Culture.

À la suite d'un premier travail exploratoire portant sur le RAE et les documents annexes, le comité d'experts a déterminé cinq axes d'analyse, en lien avec le référentiel d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, afin de préciser les objectifs stratégiques effectivement retenus par l'Ensa Normandie et les moyens et la démarche qu'elle entend mettre en place pour satisfaire ses objectifs :

- L'identité de l'établissement et son positionnement régional et national ;
- L'articulation formation/recherche ;
- Le suivi des étudiants et les débouchés professionnels ;
- L'inscription des partenariats dans la pédagogie ;
- L'enseignement des langues et l'ouverture à l'international.

## PARTIE A : L'ÉTABLISSEMENT

### Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement

#### 1 / L'analyse du positionnement institutionnel : une identité forte, réaffirmée à travers une politique de site active

L'Ensa Normandie est placée sous les tutelles du ministère de la Culture et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Conformément aux valeurs affirmées par la stratégie nationale pour l'architecture<sup>10</sup>, l'établissement revendique fortement la dimension pluridisciplinaire de l'enseignement de cette discipline et sa capacité à rapprocher les mondes professionnels et académiques autour de la pratique du projet<sup>11</sup>. C'est dans cette perspective qu'il s'attache depuis plusieurs années à affirmer une identité singulière autour des questions liées à la réhabilitation du patrimoine bâti et aux urbanités résilientes. Au cours de la période récente, la nouvelle direction a mobilisé les forces vives de l'établissement dans la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement supérieur de l'architecture adoptée en 2018<sup>12</sup>, qui met l'accent sur le rôle de la recherche et l'autonomie des communautés pédagogiques et scientifiques au sein des écoles d'architecture. Cette mutation des cadres institutionnels s'accompagne d'un engagement renouvelé de l'établissement dans la déclinaison du schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Sresri) adopté en décembre 2016.

Depuis 2016, l'Ensa Normandie s'est attachée à poursuivre sa mission de formation initiale et à développer la recherche et le doctorat, tout en consolidant son ancrage dans le monde académique régional et en apportant son expertise aux politiques publiques sur les territoires. Cette politique s'est intensifiée depuis 2019 à la faveur de la nomination d'un nouveau directeur, également enseignant-chercheur, et de l'intégration d'acteurs politiques, académiques et professionnel du territoire dans le Conseil d'administration (CA). En tant que membre fondateur de la Comue Normandie Université, l'établissement s'inscrit dans trois des cinq réseaux d'intérêt normand (RIN) soutenus par la Région Normandie : Normandie Énergies et Matériaux (EP2M), Normandie Humanités et Société (HCS), Normandie Terre et mer (CTM). En s'appuyant sur ses champs d'expertise, il participe activement à la définition de la stratégie régionale d'innovation pour une spécialisation intelligente pour la période 2021-2027. L'Ensa Normandie est également membre de deux associations regroupant des établissements normands : la conférence de l'enseignement supérieur de l'agglomération de Rouen (CESAR) et Normandie Tech. Grâce à la continuité de ses efforts d'implication dans l'environnement académique régional, l'établissement est aujourd'hui reconnu au niveau de sa spécificité et de sa capacité à fédérer et à innover, tant par ses partenaires institutionnels que par ses partenaires universitaires.

Dans une perspective de diversification de ses formations, l'Ensa Normandie a développé trois domaines de spécialisation liés à des caractères majeurs du territoire régional, sur la base de partenariats avec des institutions régionales et nationales : la réhabilitation du bâti, avec l'université Le Havre Normandie et l'INSA Rouen ; l'expérimentation dans le domaine de l'écoconstruction et des matériaux biosourcés, avec le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) et l'École d'agronomie UniLaSalle ; et le projet urbain et territorial avec l'Institut d'urbanisme de Normandie. Ces spécialisations sont adossées à des axes de recherche du laboratoire ATE et, dans chacun des cas, l'établissement s'est engagé dans la mise en place de bi-cursus de niveau master et la création de chaires partenariales. L'ambition est que les spécialisations de niveau master servent d'assise à de nouvelles collaborations de recherche et à la soutenance de doctorats dans des domaines d'excellence,

Au niveau international, l'Ensa Normandie mène une politique d'ouverture en Europe et hors de l'Europe qui est à même de bénéficier de la stratégie de visibilité et d'attractivité engagée par la Comue. Au niveau national, l'établissement participe à des réseaux de recherche et de formation sur des thématiques lui permettant d'affirmer sa singularité dans un contexte où la concurrence des huit écoles d'architecture de la région Île-de-France est particulièrement sensible. Son rôle au sein du réseau des Ensa est reconnu par la tutelle du ministère de la Culture qui l'a désigné pour accueillir les premières assises de l'enseignement de l'architecture en 2021. L'établissement est par ailleurs identifié comme un élément important de l'écosystème universitaire normand, témoin de son intégration à l'opération campus régionale lancée en 2019.

<sup>10</sup> SNA, 2015, volet C.

<sup>11</sup> Conformément aux attendus de la stratégie nationale pour l'architecture (SNA, 2015), volet C.

<sup>12</sup> Décret n° 2018-109 du 15 février 2018 relatif aux écoles nationales supérieures d'architecture.

Le comité tient à souligner que l'établissement, à l'initiative des instances de direction, se positionne comme un acteur fortement engagé dans les stratégies de développement de la formation et de la recherche définies par les ministères de tutelle au niveau national et au niveau régional. Ses domaines de compétence et son potentiel d'innovation sont clairement identifiés par les institutions partenaires à ces deux niveaux.

## 2 / La stratégie institutionnelle : une politique partenariale à mettre en cohérence avec les ressources humaines et matérielles de l'École

En 2016, le comité d'évaluation du Hcéres a salué les efforts réalisés par l'Ensa Normandie au cours de la précédente période pour répondre à la double injonction de sa tutelle de la culture concernant le développement de la recherche en architecture et l'ancrage de ses activités dans l'environnement académique et socio-économique local. La conclusion du rapport d'évaluation insistait sur la nécessité de construire une vision collective et partagée d'un projet d'établissement fondé sur une vision prospective et sur la concrétisation et la hiérarchisation des partenariats régionaux, nationaux et internationaux. Il est notable que ces remarques aient été suivies d'effets et soient à l'origine de la décision d'élaborer un contrat d'établissement, prise en 2019 sous l'impulsion de la nouvelle direction. Un important travail analytique et prospectif impliquant les enseignants des instances et des représentants du personnel administratif a été mené dans ce cadre. Il en a résulté la définition de six chantiers prioritaires visant à assurer la continuité du projet scientifique et pédagogique de l'école et de sa politique partenariale, et à conforter la cohésion de la communauté d'établissement, en mettant l'accent sur le soutien à la vie étudiante et la stabilisation du corps enseignant.

**Si de grandes orientations stratégiques ont été définies dans le cadre du contrat d'établissement, le comité recommande que la hiérarchisation des partenariats et leur mise en cohérence dans une politique d'ensemble deviennent effectives.**

La stabilisation du positionnement institutionnel de l'École et l'harmonisation des politiques partenariales s'avèrent difficiles à réaliser dans l'immédiat, car plusieurs facteurs induisent concomitamment l'accélération des engagements de l'établissement à l'extérieur et la transformation de son mode de fonctionnement interne. D'une part, le déploiement de la stratégie de la Comue<sup>13</sup>, dans laquelle les instances de direction de l'établissement sont fortement impliquées, ouvre à l'École d'architecture un espace privilégié pour nouer des partenariats innovants dans le domaine de la formation et de la recherche. Les possibilités sont nombreuses et variées, du fait que plusieurs établissements du site universitaire apprécient la capacité de la formation de l'Ensa Normandie à établir des ponts entre théorie et pratique et le caractère transdisciplinaire de la recherche et de l'expertise en architecture. D'autre part, la mise en application de la réforme de 2018<sup>14</sup> a induit une subite montée en régime de la recherche en interne, en lien avec l'instauration de décharges de recherche et avec l'arrivée, en 2019, de quatre nouveaux enseignants-chercheurs HDR venant renforcer l'encadrement doctoral au sein du laboratoire ATE. La redéfinition des pôles d'expertise de l'École, effectuée dans le cadre de l'élaboration du contrat d'établissement, doit donc se concrétiser en tenant compte de ces évolutions. **Le comité recommande vivement de considérer la façon dont les enseignants-chercheurs engagent ou poursuivent des stratégies d'alliance avec les laboratoires et les écoles doctorales du site normand et s'impliquent dans la politique d'ouverture menée par les instances de direction. Le comité souligne que, dans le même temps, une vigilance est nécessaire pour maintenir un équilibre et une porosité entre les différents champs de recherche et d'expertise de l'École.**

## La gouvernance et le pilotage de l'établissement

### 1 / L'organisation interne de l'établissement : des fonctions supports redéployées pour soutenir la recherche

La présentation schématique de l'organigramme de l'Ensa Normandie qui place les étudiants et les enseignants au centre d'une galaxie de fonctions supports exprime bien la volonté de la direction de créer des relations fluides entre les services et les autres acteurs de l'École et de rompre avec une organisation hiérarchisée et cloisonnée de l'administration. Afin de tenir compte du développement de la recherche, deux postes administratifs sont venus récemment renforcer le service de la recherche. Un poste de directeur des

<sup>13</sup> Information recueillie lors des entretiens.

<sup>14</sup> D'après le décret 2018-106 du 15 février 2018 relatif aux écoles nationales supérieures d'architecture, les enseignants-chercheurs sont recrutés par des comités de sélection locaux et ils bénéficient potentiellement de décharges de recherche.

enseignements, de la recherche et de l'international a été nouvellement créé pour assurer le pilotage de la stratégie de l'établissement en matière de pédagogie et de recherche et coordonner la politique partenariale. Deux postes administratifs supplémentaires affectés au développement de partenariats avec le monde professionnel et à la veille des appels à projet régionaux, nationaux ou internationaux ont également pu être mis en place grâce à des financements régionaux. À noter que l'inscription de l'établissement dans le programme Action Sup<sup>15</sup> fournit à l'établissement une marge de manœuvre appréciable pour soutenir le développement de nouvelles activités dans une conjoncture où la politique du ministère de la Culture tend à réduire les effectifs des personnels administratifs. Le comité note que le rééquilibrage des personnels administratifs en faveur de la recherche qui a été opéré au cours de la dernière période est cohérent avec les orientations de développement de l'établissement. **À la suite du nouvel organigramme qui fait reposer les liaisons entre les instances élues et les services administratifs sur deux postes-clés, celui du directeur et du directeur des enseignements, de la recherche et de l'international, le comité insiste sur la nécessité de bien coordonner l'action au sein de l'équipe de direction.**

## 2 / Une gouvernance rénovée et participative malgré un dialogue social à améliorer

### a/ Un conseil pédagogique et scientifique à confirmer dans son rôle de coordination et d'animation du projet d'établissement

Suite à la réforme des Ensa de 2018, le rôle des instances de gouvernance a été profondément modifié<sup>16</sup>. Le CA comprend désormais 40 % de personnalités extérieures aux côtés des représentants des enseignants, des personnels administratifs et des étudiants. Le directeur et le secrétaire général de l'établissement assistent aux réunions du CA avec voix consultatives aux délibérations. Le CA délibère sur les orientations et l'ensemble des actions engagées par l'établissement, sachant que les délibérations concernant le projet de contrat d'établissement, les conventions relatives à la coordination de son offre de formation et à sa stratégie de recherche, et les programmes et demandes d'habilitation à délivrer des diplômes sont adoptés après avis du conseil pédagogique et scientifique (CPS). Le nouveau CA de l'Ensa Normandie est marqué par l'absence de représentants du personnel administratif, lié au retard pris dans l'organisation des élections suite à la crise pandémique. Les nouvelles élections ont lieu à la fin du mois de mars, l'ensemble des collègues étant représentés. Les personnalités extérieures jouent un rôle actif et notamment la présidente qui est issue du monde de la maîtrise d'ouvrage. La commission permanente du CA traite des affaires courantes, et des compétences particulières sont déléguées aux élus enseignants afin de réserver aux séances du conseil d'administration les sujets et débats sur les stratégies de l'École, sachant que le tandem formé par la présidente du CA et le directeur permet de faire le lien entre le déploiement des relations avec le site universitaire et la gestion de l'établissement.

Le conseil pédagogique et scientifique (CPS) comprend une commission des formations et de la vie étudiante (CFVE) et une commission de la recherche (CR). Il est présidé par le président de la commission des formations et de la vie étudiante (CFVE) et se réunit en formation restreinte aux enseignants titulaires pour l'examen de questions relatives aux droits et obligations du personnel. Le directeur assiste à ces réunions avec voix consultative. Le CPS est compétent pour débattre des orientations stratégiques de l'École en matière de formation, de vie étudiante et de recherche. Bien que ses prérogatives soient plus étendues que celles de la commission de la pédagogie et de la recherche qu'il a remplacée (CPR), le CPS de l'Ensa Normandie comprend un nombre de représentants enseignants plus réduit que celle-ci, et les représentants étudiants demeurent peu investis à ce stade. Il est noté dans le RAE (p. 13) que le CPS a faiblement relayé les remarques écrites dans les comptes rendus des débats organisés par l'École dans le cadre de l'élaboration de son contrat d'établissement. Cette observation amène le comité à questionner le rôle attribué au CPS en tant qu'instance représentative des enseignants et des étudiants dans l'organisation d'un débat qui relève directement de ses attributions. **Le comité recommande que le CPS soit le lieu consacré aux questions relatives à l'articulation entre pédagogie et recherche et à l'équilibre entre les différents apports disciplinaires contribuant à l'enseignement de l'architecture.**

Le comité d'évaluation constate que depuis 2019, dans l'effort notable réalisé par l'établissement pour définir une stratégie prenant appui sur les ressources du milieu académique régional, les élus du CA ont joué un rôle moteur, tant au niveau du pilotage du projet de contrat d'établissement qu'au niveau du développement des relations avec la Comue. Dans le même temps, les membres enseignants du CPS ont été fortement mobilisés,

<sup>15</sup> Le réseau d'intérêt normand *Action Sup* a été créé par la Région Normandie en 2017 avec l'objectif de promouvoir l'accès à la formation supérieure pour tous les publics et accompagner les étudiants vers la réussite et de renforcer l'excellence des formations et le regroupement des établissements.

<sup>16</sup> Décret n° 2018-109 du 15 février 2018 relatif aux écoles nationales supérieures d'architecture.

au-delà des tâches liées à l'actualisation et au suivi du programme des études et des activités de recherche, par la mise en place des nouvelles procédures de recrutement. Les fruits de ces efforts sont tangibles dans la mesure où les conditions se trouvent aujourd'hui réunies pour impulser une montée en régime significative de la recherche et du doctorat et faire en sorte que celle-ci rejaillisse sur la qualité et la diversité des enseignements. Mais la surcharge de travail induite par ces fonctions multiples laisse peu de temps aux membres du CPS pour s'emparer des questions relatives aux choix stratégiques concernant la recherche, la pédagogie et les partenariats. **Pour mettre en place des politiques opérationnelles, le comité incite l'établissement à prendre appui sur le potentiel d'encadrement et de recherche des enseignants-chercheurs. Les choix ne pourront être opérés de façon cohérente et efficiente que si l'ensemble de la communauté d'établissement se sent concernée et motivée par la mise en œuvre des actions. Dans cette perspective et conformément aux dispositions de la réforme, le CPS devrait, selon le comité, être en mesure d'organiser le débat et de formuler des propositions d'action en concertation avec l'ensemble des acteurs qui font vivre l'établissement. Enfin, le comité souligne qu'il est essentiel à ce stade d'effectuer une mise à plat de l'ensemble des dispositifs de coordination des formations et de la recherche et de réfléchir aux dispositions à prendre pour que le CPS puisse jouer pleinement son rôle au sein de l'établissement.**

## **b/ La communication interne, une faiblesse de l'École**

La précédente expertise du Hcéres indiquait que « (la) politique de communication interne et externe (...) reste en deçà des attentes et du potentiel de l'établissement<sup>17</sup> ». Depuis quatre ans, l'École a mis en place progressivement une politique de communication.

La première étape a été réalisée en 2017. À cette date, l'établissement a élaboré un plan de communication, a recruté une responsable expérimentée dans ce domaine, qui a pris en charge l'événementiel et la programmation des conférences, la réalisation de brochures, la mise en forme des bilans d'activité au niveau de la recherche. Un échange mensuel de bonnes pratiques a été institué entre les organes de communication des membres de la Comue.

En 2020, l'Ensa Normandie a souhaité définir une stratégie de communication numérique : l'École s'est fait accompagner par un assistant à maître d'ouvrage afin d'aller vers la refonte de son site internet (sortie prévue au cours de l'année 2021). Le service communication est désormais chargé de l'animation des réseaux sociaux (RAE, p. 15).

L'École a également pris la décision, en 2020, de rattacher le service communication à la direction des enseignements, de la recherche et de l'international. Le comité s'interroge sur ce choix qui peut être interprété comme une volonté de l'établissement de marquer précisément le champ d'action prioritaire de ce service autour des deux domaines de l'enseignement et de la recherche, en reléguant au second plan les actions de communications en direction du personnel.

La communication interne est présentée comme un point faible par l'établissement dans son analyse SWOT (RAE, p. 22). L'École précise que cette communication reste à développer, notamment par une structuration de l'environnement numérique et des outils qui lui sont consacrés au sein de l'intranet, et par leur appropriation par les usagers (RAE, p. 15). Peu de projets sont envisagés permettant de favoriser les échanges entre les personnels : des sorties culturelles pour le personnel administratif et technique, ouvertes par la suite aux enseignants, une lettre d'information virtuelle à destination de la communauté, mais accessible à des personnes de l'extérieur, présentant quatre thématiques, sans que le choix de celles-ci ne soit encore arrêté<sup>18</sup>.

**Le comité conseille à l'École de construire rapidement une communication interne destinée à l'ensemble de la communauté, dans le cadre d'une stratégie favorisant le dialogue social.**

## **c/ Un dialogue social avec une partie du personnel à améliorer**

Depuis 2006, le dialogue social avec le personnel administratif et technique n'a que peu progressé. Ce point avait été souligné dans le précédent rapport du Hcéres en 2016. Pourtant, il est indiqué comme étant une préoccupation constante au sein de l'École. Ce qui interpelle les experts, c'est l'absence de candidat de cette catégorie aux élections du CA, au comité technique (CT) et au comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT), les représentants du personnel étant exclusivement des enseignants (RAE, p. 13). L'établissement ne cache d'ailleurs pas les difficultés qu'il éprouve pour renouer le dialogue avec cette partie de la communauté : le tableau SWOT du RAE identifie notamment deux « menaces » : le clivage enseignants/administratifs et les relations interservices (RAE, p. 10). L'École fait également état d'une difficulté dans le dialogue entre les instances du CA et du CPS (RAE, p. 13).

<sup>17</sup> Rapport d'évaluation 2016, p. 28.

<sup>18</sup> Information recueillie lors des entretiens.

**Le comité encourage la direction de l'École à favoriser l'intégration du personnel administratif et technique dans son mode de gouvernance participative.**

#### **d/ Une démarche qualité en construction**

Le précédent rapport du Hcéres pointait la faiblesse de l'École en matière de démarche qualité<sup>19</sup>. Quatre années après, l'École a commencé à s'engager dans une démarche qualité. La direction des enseignements, de la recherche et de l'international est la seule structure interne de l'École à avoir lancé un management de la qualité en son sein sous forme d'expérimentation en 2020. À ce titre, 3 processus, 7 procédures et 20 fiches techniques ont été mis en chantier<sup>20</sup>, sans que les experts du Hcéres ne puissent savoir si un travail collectif est à la base de la réalisation de ces documents, et à quel stade en est leur rédaction. Des tableaux de suivi de projet, des indicateurs et une cartographie des risques sont également en cours de constitution. L'Ensa Normandie a indiqué qu'un bilan serait dressé en juin 2021.

Les experts constatent que l'établissement a confié à un intervenant extérieur, en janvier 2021, le soin de former les chefs de service sur la base d'une demi-journée toutes les trois semaines pendant le premier semestre de l'année 2021<sup>21</sup>. Il est révélateur que lors de la visite aucun agent de l'Ensa Normandie n'ait été désigné comme porteur de la démarche.

**Le comité recommande à l'École de poursuivre la mise en place de sa démarche qualité sous l'autorité d'un référent déchargé d'une partie de ses fonctions pour assurer cette mission.**

### **3 / Un pilotage mieux assuré malgré une grande fragilité des services administratifs et un dialogue faible entre les services**

Le précédent rapport du Hcéres indiquait une grande fragilité des services administratifs, due, notamment, à un management trop peu coopératif au regard des attentes du personnel, à des compétences insuffisamment partagées, ainsi qu'à des vacances de postes. Il était recommandé de faire appel à d'autres modes de gestion des ressources humaines (RH) : pluri-compétences, rationalisation des tâches, travaux en équipes projet reposant sur la coopération<sup>22</sup>. Certaines raisons qui fondaient la fragilité observée en 2016 sont toujours présentes.

Si le mode de gouvernance a radicalement changé en 2018 en devenant plus collectif, le dialogue entre les services reste faible, bien que quelques tentatives de travail coopératif aient été marquées par des succès. On pourrait citer à ce titre la réalisation d'un tableau de suivi de l'ensemble des conventions de recherche, en particulier sur les calendriers des échéances, sur les suivis des crédits en actes d'engagement et des crédits de paiement, sur l'état des reliquats. Chaque service ne cherche pas à afficher ou à transmettre systématiquement les informations qu'il possède auprès des autres structures de l'École<sup>23</sup>.

Le pilotage des services supports est assuré par le directeur adjoint dont le poste est toutefois vacant depuis septembre 2020. À souligner, que ce directeur adjoint doit assurer également la responsabilité des ressources humaines.

L'École ne dispose d'aucun outil lui permettant de construire un plan d'action ayant pour objet de diffuser une culture de dialogue entre les services : aucun bilan social n'est produit, aucun diagnostic des risques psychosociaux n'a été demandé, aucun plan de formation n'est construit, seul un recueil des besoins est réalisé<sup>24</sup>. L'École envisage de s'engager dans un schéma directeur des ressources humaines<sup>25</sup> visant notamment la mise à disposition d'une offre de formation cohérente en lien avec le développement des compétences (RAE, p. 19) mais aucun calendrier n'est avancé.

**Le comité recommande fortement de réaliser un bilan social, un diagnostic des risques psychosociaux et de pouvoir rapidement les postes stratégiques qui sont vacants.**

<sup>19</sup> Rapport d'évaluation 2016, p. 22.

<sup>20</sup> RAE, p. 22 qui affirme que ces documents sont finalisés, mais les entretiens menés ne confirment pas cette affirmation.

<sup>21</sup> Information recueillie lors des entretiens.

<sup>22</sup> Rapport d'évaluation 2016, p. 22 et 23.

<sup>23</sup> Information recueillie lors des entretiens.

<sup>24</sup> Information recueillie lors des entretiens.

<sup>25</sup> Il s'agit d'une démarche globale de structuration de la stratégie en RH ; le schéma directeur des ressources RH est un document précisant les actions à mener pour que les ressources humaines soient adaptées à l'évolution de l'entité (administration, établissement, entreprise).

## 4 / Un pilotage efficace dans les domaines des finances, du système d'information et de l'immobilier

### a/ Une gestion des ressources humaines au fil de l'eau

La gestion des ressources humaines de l'établissement se fait trop au fil de l'eau, cette absence de vision pluriannuelle étant liée, selon le comité, au fort centralisme existant en matière de gestion de personnel au ministère de la Culture. Ce dernier définit en effet la stratégie de l'emploi, de la carrière, et peut même, concernant les recrutements des personnels ATS sous plafond d'emploi État, « refuser la publication si le poste ne répond pas aux enjeux du projet d'établissement » (RAE, p. 19). L'École ne peut, dans ces conditions, construire seule une véritable gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

**Le comité conseille à l'École, dans le cas où l'établissement pourrait disposer d'une plus grande autonomie de gestion de ses ressources humaines, de construire une GPEEC.**

### b/ Des finances saines

Le précédent rapport du Hcéres constatait que la situation financière était saine, que la politique d'investissement était bien menée, mais reprochait à l'École son absence de dialogue de gestion, de suivi de l'exécution budgétaire et de contrôle interne des risques financiers<sup>26</sup>.

Le dialogue de gestion au sein de l'École existe désormais, fondé sur une expression des besoins venant des services. Cependant, comme le souligne le RAE, le dialogue de gestion mis en place par la tutelle depuis 2016 ne permet pas pour l'instant d'obtenir de réels arbitrages budgétaires complémentaires. Ce dialogue est conclu par des annulations de crédits opérés afin de présenter le budget initial au visa du contrôleur financier ainsi qu'à la commission permanente pour débat et pré-validation, avant passage au CA (RAE, p. 20). Le comité souligne la qualité du dialogue de gestion interne réalisé par l'École.

Le suivi de gestion est réalisé et le contrôle interne est mis en place sur les dépenses relatives à la masse salariale et aux crédits fléchés. Il reste à étendre ce contrôle interne aux dépenses de fonctionnement. **Le comité recommande à l'École d'étendre le contrôle interne à toutes les dépenses.**

L'inventaire comptable est à jour, contrairement à l'inventaire physique. **Le comité recommande fortement d'appliquer l'obligation réglementaire de rapprocher l'inventaire comptable de l'inventaire physique et de réaliser les sorties d'inventaire correspondantes.**

L'École maîtrise bien sa gestion budgétaire. En comparant le compte financier 2016 à celui de 2019, on constate que les dépenses en personnel évoluent peu, de moins de 2 % pendant la période (987 k€ en 2016 contre 1003 k€ en 2019), que les dépenses en matière de fonctionnement, hors dépenses en personnel, augmentent un peu plus fortement, de plus de 3 % (1076 k€ en 2016 contre 1112 k€ en 2019), que les dépenses d'investissement cumulées au cours de la période sont importantes (1304 k€), financées par la capacité d'autofinancement (905 k€) et par les subventions d'investissement de l'État (359 k€), ce qui se traduit par un faible prélèvement sur fonds de roulement de 40 k€.

Les agrégats financiers sont excellents pendant la période sur laquelle porte l'évaluation : peu de prélèvement sur le fonds de roulement (40 k€), une variation favorable du besoin en fonds de roulement (- 10 k€), et une variation de la trésorerie rassurante (+ 489 k€). L'École dispose donc d'une forte solidité financière, avec un fonds de roulement de 911 k€ fin 2019, soit 160 jours de fonctionnement, et une trésorerie de 1140 k€, à la même date, soit 200 jours de fonctionnement<sup>27</sup>. L'École dispose donc d'un financement pour sa participation aux aménagements immobiliers prévus dans son SPSI et pour son remplacement des outils de gestion.

Le comité souligne la bonne santé financière de l'École lui permettant de participer au financement de sa stratégie.

### c/ Un système d'information en devenir mieux articulé avec la stratégie de l'École

Le précédent comité d'évaluation du Hcéres jugeait insuffisant le management du numérique<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Rapport d'évaluation 2016, p. 23.

<sup>27</sup> Calculs réalisés à partir des tableaux 6 des comptes financiers 2016 à 2019.

<sup>28</sup> Rapport d'évaluation 2016, p. 23 et 24.

L'École a réagi en décidant récemment de s'investir dans la construction d'un schéma directeur numérique. Un diagnostic interne diligenté par le directeur a été réalisé en 2020 sur le numérique, il a permis de relever les points critiques et d'y apporter les premières réponses.

Le diagnostic a mis en avant à la fois la fragilité de l'infrastructure par rapport au risque d'incendie et l'inadaptation des briques applicatives dont l'une d'elles est devenue obsolète (le logiciel ministériel Taïga). Des travaux en urgence ont été menés au printemps 2020 pour assurer la sécurité contre l'incendie.

Ce diagnostic a permis de construire un schéma stratégique visant à préparer le schéma directeur, articulé sur quatre axes : sécuriser, construire un environnement logiciel performant, équiper l'École d'outils et de formations destinés à la pédagogie et à la recherche, développer les outils de communication (RAE, p. 16).

La construction de ce schéma directeur du numérique prévu pour la fin de l'année 2021 se fait en adéquation avec le schéma directeur informatique de la Comue Normandie Université.

**Le comité encourage l'École à poursuivre le travail accompli afin de disposer d'un schéma directeur du numérique validé par l'instance délibérante.**

L'École ne dispose pas d'un comité de pilotage du système d'information (SI), ni d'un comité d'utilisateurs du SI. En revanche, elle a mis en place une commission numérique composée d'enseignants volontaires et d'un étudiant, dont la mission consiste à valider le futur schéma directeur du numérique. Les experts considèrent que sa composition n'est pas adaptée, car elle exclut les représentants des utilisateurs.

**Le comité recommande de constituer un comité de pilotage et un comité d'utilisateurs du SI.**

#### **d/ Une gestion de qualité du parc bâti et non bâti dans le cadre d'une stratégie immobilière construite**

L'Ensa Normandie s'est installée en 1984 dans une ancienne fabrique de bretelles, au cœur d'un parc de 2,5 ha. Elle dispose d'un ensemble immobilier composé d'un bâtiment principal et de six annexes (les ateliers du parc, quatre maisons ouvrières typiques<sup>35</sup>, kiosque à musique et serre). La surface brute (SUB) du bâtiment principal est de 5 263 m<sup>2</sup>, dont 2 annexes sont désaffectées, représentant 174 m<sup>2</sup> de SUB. L'École consacre chaque année plus de 400 K€ en dépenses de fonctionnement pour son patrimoine immobilier. Le précédent rapport du Hcéres indiquait une bonne gestion de l'ensemble patrimonial, encadré par une vision stratégique adaptée<sup>29</sup>.

L'École mène une gestion rigoureuse de son patrimoine immobilier, avec la mise en place d'outils de suivi et de planification des besoins en maintenance préventive et curative (RAE, p. 21).

Le nouveau SPSI de l'École 2020-2024 a été validé. Un comité de pilotage s'est réuni en septembre 2020 pour étudier le rapport de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) en charge de l'audit sur les équipements et les espaces disponibles au regard des besoins et les pistes de solutions présentées. Il résulte de cette étude qu'il manque environ 1000 m<sup>2</sup> de locaux, rendant la restructuration des locaux existants indispensable, pour réaliser une grande salle de cours, un pôle administratif, et de doubler la surface du pôle documentaire (RAE, p. 16). L'étude du plan local d'urbanisme a montré qu'une partie du parc est constructible<sup>30</sup>.

La métropole Rouen Normandie envisage d'utiliser le parc de l'École pour en faire un lieu de promenade publique consacré à la thématique de l'art<sup>31</sup>. Cette possibilité aura le mérite de réduire le coût de l'entretien qui est de 16 k€ par an<sup>32</sup>.

L'École a décidé de développer une politique forte d'investissement au niveau de son patrimoine immobilier. Dans le cadre de la contractualisation, l'Ensa Normandie présente son projet immobilier, qui se décline en trois thèmes : d'une part, les laboratoires, les espaces réservés aux doctorants et la médiathèque doivent être clairement identifiés au sein de l'École, d'autre part l'espace consacré à l'administration doit être optimisé et des locaux d'enseignements spécifiques créés, enfin les projets doivent être intégrés aux problématiques liées au développement durable (RAE, p. 17).

L'Ensa Normandie répond à des Appels à projets (AAP) qui peuvent enrichir sa stratégie en matière d'immobilier et d'équipements. L'École a présenté des dossiers en 2020 aux deux plans de relance de l'État. Dans le cadre du plan de relance de l'économie décidé par le gouvernement pour engager un vaste programme de

<sup>29</sup> Rapport d'évaluation 2016, p. 24 et 25.

<sup>30</sup> Information recueillie lors des entretiens.

<sup>31</sup> Information recueillie lors des entretiens.

<sup>32</sup> Information recueillie lors des entretiens.

rénovation des bâtiments publics, l'École bénéficie du financement nécessaire pour les remplacements des menuiseries extérieures et verrières, en double vitrage, du bâtiment principal, pour un montant de 1,4 M€. Le plan de relance du ministère de la Culture inclut le projet de réhabilitation complet des ateliers du parc (500 m<sup>2</sup>) pour un montant de 4,4 M€ (RAE, p. 17). L'École a également obtenu un financement pour la création d'un incubateur dans une des annexes inoccupées pour une opération financée à 25 k€ par le ministère de la culture, 10 k€ par l'Ordre des architectes, 10 k€ par l'ADEME et 15 k€ de la Caisse des dépôts et consignations. Enfin elle a perçu un financement du ministère de la Transition écologique pour l'opération de remplacement des anciens éclairages par des leds, pour 15 k€.

L'École indique vouloir lancer une étude de programmation afin de réfléchir aux scénarios pertinents : soit une restructuration du site actuel, soit un déménagement sur un campus. L'École affirme que la politique immobilière de l'Ensa sera consolidée avant la fin du présent contrat dans le cadre du CPER<sup>33</sup>.

En effet, la région Normandie travaille depuis deux ans sur un plan campus régional. Ce projet a mis en évidence l'isolement géographique de l'Ensa et le manque d'accès à une vie de campus pour ses étudiants. Ce choix du déménagement nécessite l'accord de la tutelle, le ministère de la Culture, laquelle émet pour l'instant un avis réservé sur cette possibilité. Cependant lors des entretiens, au cours de la visite, il a été signalé que la situation peut évoluer, car la région inscrit ce projet de campus régional sur une période de 10 ans, et qu'un dialogue entre les deux tutelles, la principale (ministère de la Culture) et la seconde (MESRI) est en cours.

## La recherche, la valorisation et la diffusion de la culture scientifique

### 1 / Une politique volontariste pour développer la recherche

L'unité de recherche Architecture, Territoire, Environnement (ATE) a été constituée en 2011, habilitée en 2015 en tant que Groupe de Recherche en Formation par le Bureau de la Recherche architecturale, urbaine et paysagère (BRAUP) du ministère de la Culture et reconnue en tant qu'équipe d'accueil (EA) 7464 par le MESRI en 2016. Elle était mentionnée comme point fort dans le rapport d'évaluation du Hcéres en 2016.

Dans la période 2016-2021, la recherche qui s'effectue au sein du laboratoire ATE est rattachée à deux écoles doctorales : l'école doctorale 556 HSRT (Hommes Sociétés Risques Territoires) et l'école doctorale 558 HMPL (Histoire Mémoire Patrimoine Langage) pour le doctorat avec projet intitulé RADIANT. Dans l'école doctorale 556 HSRT (Hommes Sociétés Risques Territoires) les membres de l'unité de recherche ATE ont un rôle actif dans l'organisation de «la journée doctorale» qui réunit de jeunes chercheurs et chercheuses de différentes disciplines autour d'un thème.

L'évolution du nombre de chercheurs est difficile à évaluer car le RAE ne contient pas de chiffres précis sur les nominations. Le bilan du laboratoire ATE 2018-2019 indique 17 chercheurs, 5 doctorants et 9 membres associés. En ce qui concerne les HDR, le plan de recrutement des HDR qui avait déjà été considéré comme un objectif stratégique pour la consolidation de la recherche a effectivement pu être réalisé progressivement. En 2020 cinq enseignants HDR font partie du laboratoire ATE et renforcent la recherche. Depuis 2018, le nombre des doctorants en architecture, avec thèse académique ou avec thèse projet, augmente chaque année au sein du laboratoire ATE et est passé d'un en 2018 à huit en 2020.

Le groupe de chercheurs a analysé la structure de la recherche existante en trois axes (Matières, techniques et processus d'innovation (MTPI), Arts, dispositifs du sensible (ADS) et Villes, campagnes et processus de métropolisation (VCM)) et a proposé en 2020 dans le projet de contractualisation de restructurer ses actions de recherche et d'enseignements autour de quatre pôles : deux pôles structurants (ARCHE et URBS) et deux pôles émergents (Médiation-didactique et Création). Alors que le but est de créer des liens clairs entre les thèmes de recherche et le 2<sup>e</sup> cycle d'une part et avec les formations académiques et professionnelles d'autre part, ces quatre pôles ne sont pas faciles à identifier dans le schéma d'articulations recherche-formations. La manière dont les thèmes de recherche seront impliqués dans les ateliers de projet d'architecture est encore en cours de discussion. Ces collaborations doivent être établies non seulement avec les HDR mais aussi avec l'ensemble du corps enseignant, de sorte que ces décisions ne soient précipitées. D'autre part, un parcours bien défini a été conçu pour initier les étudiants à la recherche au moyen de séminaires de master, et ce parcours peut être poursuivi dans le cadre d'un doctorat. Au sein des pôles, la coopération est recherchée, que ce soit au niveau

<sup>33</sup> Contractualisation ministère Culture/Ensa Normandie 2020, p. 34 et 35.

régional, national ou international. Des chaires, projets ou partenariats ont été développés entre autres avec le groupe UniLaSalle (école d'ingénieurs), l'université Le Havre Normandie (Génie civil), l'INSA Rouen Normandie, l'Institut d'urbanisme de Normandie (IUN), la Métropole Rouen Normandie, l'Ensa Paris-Est, la maison d'architecture, le Conseil d'architecture urbanisme et de l'environnement (CAUE), ainsi que les partenaires vietnamiens et guadeloupéens.

Le bilan du laboratoire ATE 2018-2019 montre un engagement équilibré dans des projets régionaux, nationaux et internationaux. Les enseignants-chercheurs sont membres des comités scientifiques des réseaux thématiques, des comités de rédaction et des comités scientifiques des colloques dans leurs domaines. Les membres permanents pilotent et coordonnent des projets de recherche régionaux (*Ressource culturelle et projet urbain. Les villes moyennes de la seconde reconstruction en Normandie, POPSU Normandie*), nationaux (*EC45/85 les réalisations culturelles 1945-1985 en France, une architecture du XXI<sup>e</sup> siècle*) et internationaux (*ARCHEA Architectural European medium-sized city Arrangements, (SoHoLab) The Regeneration of Large-scale Social Housing Estates through LivingLabs*). Le comité regrette que les documents mis à leur disposition ne permettent pas d'établir avec précision le budget consacré au fonctionnement de la recherche pour la période visée par l'évaluation.

Les chercheurs publient en empruntant les canaux scientifiques usuels. Pour la période évaluée, un total de 23 articles dans des journaux à comité de lecture, 5 articles de synthèse et 14 articles dans revues professionnelles ou techniques ont été publiés<sup>34</sup>. Les chercheurs ont dirigé 14 ouvrages et 2 éditions de colloques et publié 8 monographies, 40 chapitres dans ouvrages et 8 articles de colloques, 3 thèses de doctorat et 8 rapports de recherche. Dans toutes les catégories de publication, la tendance est à la hausse, conformément à l'augmentation du nombre de chercheurs et doctorants recrutés.

L'établissement a créé en 2018 la commission de la recherche (CR) pour assurer la mise en œuvre opérationnelle de sa politique dans ce domaine. Dans la pratique, cependant, cette commission ne s'est réunie que quelques fois pour mettre en place la structure du doctorat par projet. La nomination d'une directrice de l'enseignement, de la recherche et de l'international est importante pour mettre en lien ces trois domaines, mais vu le caractère récent de cette nomination en 2020, il n'est pas possible d'évaluer sa mise en œuvre concrète.

Le nombre de chercheurs et doctorants ayant augmenté considérablement, il n'y a pas dans l'établissement suffisamment de bureaux et d'espaces adaptés où les chercheurs et doctorants peuvent travailler ensemble. Ces espaces favoriseraient le transfert d'expertise, ce qui est très important dans un groupe de recherche en démarrage.

**Le comité recommande de mieux communiquer les axes de recherche, de continuer à intégrer ces axes dans la formation et de fournir un espace physique suffisant pour les chercheurs.**

## 2 / Une valorisation à développer

Selon le RAE (p. 34), les initiatives de valorisation organisées par Normandie VALO se situent à un niveau qui n'est pas celui de l'Ensa Normandie et de l'ATE. Les partenariats avec le CAUE 76, la Maison de l'Architecture de Normandie — Le Forum, le Conseil régional de l'Ordre des architectes (CROA) Normandie et le Comité Régional pour l'Éducation Permanente en Architecture (CREPA) sont considérés comme plus appropriés.

Les principaux axes de recherche définis par le laboratoire ATE vont pouvoir s'adosser dans un proche avenir à des chaires partenariales d'enseignement et de recherche créées dans trois domaines qui sont directement en prise avec le développement de filières industrielles et l'aménagement du territoire : l'éco-construction, la Reconstruction en Normandie et le littoral comme territoire de projet. Par ailleurs, des pédagogies expérimentales sont mises en place dans plusieurs ateliers de projet de niveau licence et de niveau master avec l'objectif de venir en appui à des politiques locales de développement durable. Ces différentes démarches ouvrent à de multiples possibilités de valorisation des résultats de l'enseignement et de la recherche sur le moyen terme, notamment à travers la réalisation de thèses de doctorat Cifre dans des entreprises ou dans des collectivités. Une structuration de la valorisation de la recherche devra alors s'opérer progressivement, en articulation étroite avec la politique de diffusion des résultats de l'enseignement et de la recherche conduite par l'établissement.

---

<sup>34</sup> Annexe Ouvrages et articles des membres de l'unité de recherche de l'ATE (2021).

## 3 / Des efforts à poursuivre pour la diffusion de la culture scientifique

Pour diffuser la culture scientifique les chercheurs organisent des conférences, produisent des documents audiovisuels et des expositions destinés au grand public<sup>35</sup>. Les projets étudiant d'ateliers d'architecture d'un semestre sont compilés dans une publication et peuvent être consultés sur le site web. Des initiatives comme l'organisation de l'exposition virtuelle « C'est déjà vieux ! Vivre l'architecture de la Reconstruction en Normandie »<sup>36</sup>, en 2020, offrent également de nombreuses possibilités pour l'avenir. De telles initiatives permettent de rendre les événements accessibles à un public plus large et pour une période plus longue.

## La vie étudiante

### 1 / Une vie étudiante qui pâtie de son isolement géographique

L'École offre un cadre de vie étudiante très agréable et les étudiants s'y sentent proches les uns des autres. Cependant, l'isolement du site est une réalité dont tout le monde est conscient, même si, grâce aux transports en commun, ce problème est amoindri. À cause de cet isolement, le problème de la restauration se fait très fortement sentir : pas d'accès aux services du Crous et un espace de restauration réduit. Cela impacte directement les conditions de vie des étudiants. De plus, cet isolement ne favorise pas non plus la vie étudiante du fait d'un éloignement des autres campus et du potentiel que représentent les autres noyaux d'activités étudiantes. Les experts reconnaissent que l'isolement géographique pénalise aujourd'hui fortement la vie étudiante.

La vie étudiante de l'Ensa Normandie est centrée autour de quelques associations dont le nombre est proportionnel à la taille de l'École et sont animées par des étudiants motivés et engagés. Néanmoins, le tissu associatif de l'École reste relativement jeune, à l'exception du Bureau des élèves (BDE) qui sert de pilier associatif. Ainsi, les étudiants engagés dans les associations au cœur même de la vie étudiante de l'École font état d'un besoin de formation, de cadre et de soutien, surtout pour ce qui concerne les questions administratives, bien que l'École ait désigné, au sein de l'administration, une personne en charge des projets culturels, qui apporte un soutien direct aux associations. Un point fort de l'établissement est sa « fabrique libre » qui propose un cadre propice aux étudiants sous la forme d'un temps consacré à la création de projets. Favorisant les initiatives étudiantes, cette « fabrique » constitue un soutien direct aux associations de l'École. Cet aménagement et cet encadrement des étudiants sont un réel avantage pour la vie étudiante de l'École. Durant les récents travaux de l'École, une maison des associations a été aménagée dans le parc. Cette démarche prouve le souhait de l'École de proposer les meilleures conditions possibles pour les activités des étudiants et d'offrir un point fixe et une référence pour les associations. **Le comité salue les tentatives mises en place au sein de l'administration afin de soutenir la vie étudiante et recommande de poursuivre ces efforts.**

Les modalités d'accès à l'École sont en accord avec le souhait de proscrire le travail tardif, tout en permettant aux étudiants d'avoir accès à des locaux adaptés pour les études d'architecture. Par ailleurs, les étudiants ont la possibilité de pratiquer une activité sportive à proximité et le bureau des sports (BDS) est assez actif. Au début de la crise sanitaire, un accompagnement technique a permis à de nombreux étudiants d'avoir les outils nécessaires à leur travail mais une formation et un enseignement auraient été utiles pour satisfaire les besoins des étudiants : formation aux logiciels de conception assistée par ordinateur (CAO), gestion d'un projet à distance, etc. L'École a fait un effort notable pour permettre la tenue d'ateliers de projet en présentiel et adapter des formats de cours aux dispositions des étudiants, ce qui les rend plus efficaces.

### 2 / Une participation des étudiants à la gouvernance à mieux prendre en considération

La participation des étudiants dans les instances est cohérente avec leurs besoins grâce au travail réalisé entre les délégués de promotions et les élus étudiants. Cela permet de relayer les problèmes de l'ensemble des étudiants. Cependant, les outils mis à dispositions des élus étudiants n'ont qu'un faible impact sur ce qui est dit et proposé dans les instances. Le manque de relais et de visuels forts ne permet pas aux étudiants de se sentir concernés par ce qui y est fait. Il n'y a pas de représentants au CPS en l'attente des élections. Aux yeux des

<sup>35</sup> Le bilan du laboratoire ATE 2018-19, p.19.

<sup>36</sup> <https://webtv.normandie-univ.fr/channels/#cest-deja-vieux>

experts du Hcéres, cette situation est un l'indice d'un problème : le manque de visibilité et de valorisation de l'engagement des étudiants élus. En effet, une meilleure considération et promotion de ce statut pourrait conforter la présence des étudiants dans les instances.

L'éloignement de la direction est déploré par les étudiants rencontrés. Ils perçoivent une direction très investie dans ses missions de nature politique mais qui, selon eux, ne consacre que peu de temps aux étudiants. Ces derniers font état d'un manque de dialogue de manière générale au sein de l'École et d'un manque d'anticipation et d'organisation pour qu'ils puissent prendre en considération les décisions prises par l'administration. Les nombreux partenariats noués par la direction, les actions qu'elle mène ne sont que très peu connus des étudiants en raison d'un manque majeur de communication entre administration et étudiants sur ces sujets-là. Cette absence de communication se reflète également – comme cela a déjà été indiqué – dans le manque d'intérêt et d'investissement des étudiants élus dans les instances. **Le comité recommande de mieux prendre en compte les besoins directs (et à court terme) des étudiants par un dialogue et des réponses plus efficaces. Cela passe notamment par une participation plus importante des étudiants dans les instances.**

De manière générale l'engagement des étudiants de l'Ensa Normandie est ressenti comme n'étant pas suffisamment mis en valeur, que ce soit par les enseignants ou au travers de la mise en place d'aménagements d'horaires ou d'une gratification pour leur travail. C'est un frein au maintien d'un engagement à long terme des étudiants. Un manque de reconnaissance de l'engagement étudiant de manière générale, est fortement ressenti. **Le comité recommande à l'École de former les élus étudiants et de reconnaître leur engagement au service des étudiants de l'Ensa Normandie.**

## Les politiques européenne et internationale

### 1 / Une politique d'internationalisation active mais une difficulté pour attirer des étudiants étrangers

Dans le cadre de la politique d'internationalisation pour les zones Europe et hors Europe, l'Ensa Normandie organise annuellement, selon les chiffres mentionnés dans le RAE, une cinquantaine de mobilités étudiantes sortantes, une quinzaine de mobilités étudiantes entrantes et plusieurs mobilités des personnels enseignant et administratif entrants et sortants vers et depuis une trentaine de destinations, dont 23 destinations Erasmus+ et 7 destinations hors Europe. Depuis 2007, l'Ensa Normandie a contractualisé un large éventail des partenariats en Europe du Nord (Royaume-Uni), Europe de l'Ouest (Allemagne et Suisse), Europe de l'Est (Bulgarie, Hongrie, Pologne, République Tchèque, Roumanie), Europe méridionale (Espagne, Italie, Portugal, Grèce, Chypre, Turquie), Amérique du Nord (Canada-Québec), Amérique Centrale (Mexique), Amérique du Sud (Brésil), Afrique du Nord (Maroc) et Asie (Vietnam) (RAE, p. 39). Les chiffres sur le nombre d'échanges par an et par région dans la période 2016-2020 n'ont pas été mis à la disposition des experts du Hcéres.

Étant donné que les échanges Erasmus+ sont fixés pour de longues périodes (2014-2021) et que le nouveau programme Erasmus + (2021-2027) n'était pas encore validé au moment de la rédaction du RAE en 2020, il est normal que le nombre d'échanges couvrant 23 destinations soit resté constant depuis le dernier rapport d'évaluation du comité Hcéres en 2016. Le nombre de destinations hors Europe a augmenté de six à sept.

L'Ensa Normandie s'était engagée en 2016 à augmenter le nombre d'étudiants entrants à 30. Cependant, au cours de la période évaluée, le nombre d'étudiants entrants a constamment chuté et est passé d'une quinzaine en 2016 à trois étudiants qui ont candidaté pour le premier semestre 2020-2021. Cette décroissance est expliquée par le climat d'insécurité lié aux attentats de 2015, aux conditions économiques des étudiants, par le climat social de l'année 2019 et par la crise sanitaire depuis 2020. À souligner toutefois que pour les étudiants entrants, il n'y a pas d'offre de cours en anglais. Pour élever le niveau de langue en français des étudiants entrants, un soutien supplémentaire est offert en lien avec l'université de Rouen Normandie (RAE, p. 37).

Dans la période 2016-2020 le nombre d'étudiants sortants a été maintenu au même niveau, soit environ annuellement 50 étudiants sortants en mobilité d'étude et quelques étudiants en mobilité de stage (RAE, p. 36). L'Ensa Normandie investit dans les partenariats qui contribuent au développement des enseignements en langue française à l'étranger. Le master francophone, mention *Architecture et paysage* construit avec l'Université de Hanoï en partenariat avec les Ensa de Toulouse et de Bordeaux est devenu une licence d'architecture reconnue par le ministère de la Culture depuis 2019. À l'attention des étudiants partant en mobilité d'études, l'Ensa Normandie a mis en place une préparation linguistique.

En 2019-2020, l'établissement a redéfini la stratégie de sa politique d'internationalisation visant à la renforcer et à la diversifier selon quatre axes : l'international pour tous, l'équilibrage du nombre d'étudiants sortants et entrants, l'accroissement de l'attractivité et la diversification des actions (RAE, p. 37).

**Il existe un grand déséquilibre dans le nombre d'étudiants entrants et sortants. Le comité recommande de mieux formuler et communiquer les domaines d'expertise particuliers de l'établissement afin de rendre plus attractive l'offre pédagogique et d'augmenter le nombre d'étudiants entrants.**

## PARTIE B : L'OFFRE DE FORMATION

### Le positionnement institutionnel de l'offre de formation

#### 1 / L'analyse du positionnement de la formation : une formation ouverte aux évolutions des enjeux de son territoire et des professionnels de l'architecture

La formation en architecture est harmonisée au niveau national. Elle est constituée d'un 1<sup>er</sup> cycle conduisant au diplôme d'études en architecture (DEEA) conférant le grade de licence et d'un 2<sup>e</sup> cycle de niveau master menant au diplôme d'État d'architecte (DEA) conférant le grade de master. Après le 2<sup>e</sup> cycle, sont proposés l'HMOP (habilitation à la maîtrise d'œuvre en nom propre) et le doctorat.

Lors de la visite, il est apparu au comité que l'établissement a souhaité faire le lien entre une formation professionnalisante et une ouverture à la recherche. Cette orientation se concrétise dans un ensemble de collaborations avec d'autres écoles d'architecture en France et en Europe sur différents projets de formation et de recherche : le RéA (Réseau des Écoles d'architecture française et d'Europe centrale et orientale), l'EC 45-85<sup>37</sup>, le réseau Polygone avec l'Ensa Paris Val-de-Seine (EnsaVPS) et l'Ensa de Saint-Étienne (EnsaSE), le programme ARCHEA (*Architectural European Medium-Sized Cities Arrangement*) Erasmus+, etc. ; mais aussi à travers la présence de l'établissement au sein de la gouvernance de la Comue Normandie Université et des partenariats avec les Universités Le Havre Normandie, Rouen Normandie, Caen Normandie et l'ESADHaR, et avec d'autres institutions de recherche et d'enseignement.

L'attention portée aux problématiques actuelles se dessine grâce à une forte implantation de l'École sur le territoire régional et de la métropole de Rouen Normandie. Plusieurs accords et collaborations avec les acteurs institutionnels locaux permettent de développer des projets pédagogiques intéressants et à encourager. En tant que membre fondateur de l'Institut d'urbanisme de Normandie, l'École développe des collaborations avec des organismes privés et parapublics sur des problématiques architecturales innovantes. Le lancement prévu pour 2021 d'un pré-incubateur pour l'entrepreneuriat innovant en architecture est d'un grand intérêt.

**Le comité recommande d'amplifier et de stabiliser ce riche système de relations professionnelles et de recherche et ainsi de permettre un plus fort rayonnement de l'École.**

### La gouvernance et le pilotage de l'offre de formation

#### 1 / Encourager une plus forte centralité des instances pédagogiques

L'Ensa Normandie a, depuis plusieurs années, consenti d'importants efforts quant à la réflexion sur la gouvernance. Certaines premières actions ont vu le jour mais le comité souligne l'urgence d'une initiative plus importante à ce sujet. La mise en place de la récente réforme des Ensa notamment a permis la mise en œuvre de nouvelles instances (CPS, CFVE, CR) qui offrent autant d'occasions de débats sur l'élaboration et la conduite

<sup>37</sup> Projet financé par le ministère de la Culture dans le cadre du programme interministériel de recherche « Architecture du XX<sup>e</sup> siècle, matière à projet pour la ville durable du XXI<sup>e</sup> siècle ». EC 45/85 désigne une typologie architecturale singulière : les équipements culturels du second XX<sup>e</sup> siècle, abordés par le prisme de l'évolution du bâti et mesurés par une approche pluridisciplinaire.

de l'offre de formation. Pour autant, la procédure de désignation des membres de ces instances — par vote, conformément aux textes — et la composition de celles-ci posent encore un certain nombre de questions, en particulier quant à l'engagement et à la présence des étudiants et à l'équilibre et au rôle entre les différentes instances de l'École. Le problème ne vient certainement pas de la réforme elle-même mais d'une certaine manière d'interpréter les rôles et les fonctions des différentes instances et la participation des enseignants-chercheurs, des étudiants et du personnel à l'administration concrète de l'École. Les séminaires enseignants, organisés en collaboration avec la direction de la pédagogie, sont certes des moments opportuns pour réfléchir à des bilans de semestre et prévoir les besoins de recrutement, comme la présence des coordinateurs de semestre mais une multiplication des lieux de débat risque d'affaiblir le rôle des instances statutaires de gouvernance de l'École. **Le comité recommande fortement d'attribuer au CPS et à la CFVE un rôle plus central, en leur permettant d'assumer les responsabilités et compétences qui sont les leurs, responsabilités dont certaines sont pourtant assumées actuellement par le CA et sa présidence en lien avec la direction de l'École.**

## 2 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle de l'offre de formation : un axe à renforcer

Les présentations du programme pédagogique ainsi que les règles de fonctionnement pédagogique et d'évaluation sont claires, explicites et structurées. L'information des étudiants est complète, en particulier sur le support informatique Taïga. L'implication des enseignants et des étudiants est explicitée dans les différents documents fournis et a été confirmée lors de la visite à distance du comité Hcéres.

La structuration du programme pédagogique, associée à une répartition des charges de coordination entre des enseignants agissant comme « correspondants » de chaque élément de cette structure, contribue à la fluidité entre services administratifs, ressources dédiées à la pédagogie et enseignements. L'évolution de cette organisation de pilotage de la pédagogie est une mise en application pertinente de l'évolution de la gouvernance des Ensa et des statuts des enseignants. Cependant, l'Ensa Normandie a connu et connaît encore des mouvements importants de personnels. L'effectif en charge de l'administration des études est actuellement limité par la mobilisation de la directrice de la pédagogie en tant que directrice adjointe par intérim.

**Le recrutement du directeur adjoint, la mise en fonctionnement plein du nouvel organigramme fonctionnel de l'établissement, ainsi que la réorganisation récente de la maquette pédagogique doivent permettre à court terme une amélioration de la coordination entre la pédagogie et les services dédiés à condition que le manque de communication<sup>38</sup> exprimé dans le RAE (p.49) et vérifié lors des entretiens du comité Hcéres puisse être résolu.** Cette démarche d'amélioration de la coordination et de la circulation de l'information entre instances, services, équipes pédagogiques et étudiants est apparue comme très importante pour le comité Hcéres et elle nécessitera un suivi spécifique et partagé lors de son déploiement.

L'Ensa Normandie a développé de multiples partenariats à l'échelle territoriale, par exemple au sein de la Comue Normandie Université dont elle est membre fondateur, par son inscription dans trois des cinq réseaux d'intérêt normand (RIN) soutenus par la Région Normandie, avec le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) et l'École d'agronomie UniLaSalle, ou bien encore avec l'Institut d'urbanisme de Normandie.<sup>39</sup> Ces coopérations structurantes enrichissent en de nombreux points les pratiques pédagogiques en tendant à les associer aux questionnements et enjeux contemporains de l'architecture en lien avec le développement durable. Cependant, leur gestion peut être lourde et une recherche d'adéquation entre moyens et densité de partenariats pourrait conduire à un renforcement de la direction des études et partenariats.

À chaque semestre, il est demandé aux étudiants de procéder à l'évaluation des enseignements. Le RAE fait état d'un faible taux (sans plus de précision) de retour du protocole mis en place pour l'évaluation des enseignements, qui ne permet pas encore une analyse cohérente des évaluations ni une exploitation utile des données. **Bien que l'avis des étudiants soit mieux relayé par leur présence dans les instances de l'établissement, il est important que cette procédure soit renforcée afin de pouvoir identifier précisément les dysfonctionnements du programme pédagogique ou l'éventuel déséquilibre entre les ECTS et les heures de travail encadré et personnel. Le comité recommande d'étendre la procédure aux sujets de la vie étudiante et des relations avec les services et activités liés à la pédagogie (documentation, ateliers, voyages, etc.).**

---

<sup>38</sup> Menaces : manque de concertation entre les instances et les services, manque de communication (instances, services, équipes pédagogiques, étudiants)

<sup>39</sup> Cf. le détail des partenariats dans la partie A – Positionnement institutionnel

## La formation à et par la recherche

### 1 / Une politique de formation tout au long de la vie qui reste à développer

L'Ensa Normandie n'a pas encore développé une formation continue diplômante qui s'apparente à une formation par alternance permettant à une personne en activité professionnelle d'accéder aux DEEA et DEA, . La Formation Professionnelle Continue (FPC) doit faire l'objet d'une habilitation par le ministère, il s'agit donc d'un arbitrage national. L'ENSA Normandie n'a pas à ce jour les moyens humains nécessaires pour mettre la FPC en place.

La politique de formation initiale et continue s'appuie sur le CREPA Normandie dont l'École fait partie et s'articule en partenariat avec la Maison de l'architecture de Normandie. **Selon le comité, une meilleure définition de ce type d'offre, ouverte au personnel des agences d'architecture est souhaitable. De ce point de vue, toute réflexion et expérimentation en cours, tels que le MOOC « Structures en architecture » (avec les Ensa de Montpellier, Lille et Grenoble) ou encore « La Fabrique Libre » qui permet aux étudiants de construire leur propre projet associatif, est à encourager.**

### 2 / Renforcer le lien entre formation et recherche : un enjeu central dans la mise en œuvre de la stratégie d'établissement

L'articulation entre formation et recherche peut devenir un aspect valorisant de l'École, grâce à la qualité incontestable des travaux du laboratoire ATE. De ce point de vue, la non coïncidence entre les domaines d'études en master et les axes du laboratoire n'est pas considérée comme un problème : bien au contraire il s'agit de laisser aux étudiants une large flexibilité dans la détermination de leurs parcours dans le 2<sup>ème</sup> cycle afin de pouvoir, par la suite, s'inscrire éventuellement dans des parcours de recherche plus spécialisés et ponctuels. Une politique d'accompagnement pour les étudiants en 2<sup>e</sup> cycle qui souhaitent s'orienter vers la recherche en demandant une mention « recherche » au diplôme (mention correspondant à une labellisation du mémoire) semble envisageable.

L'importante implication d'une partie du corps enseignant dans une démarche de recherche peut devenir un élément central de la pédagogie de l'Ensa Normandie, y compris du côté des enseignants du projet. Du reste, la réforme des Ensa peut être pour l'École l'occasion de se remettre en question, notamment en valorisant la fonction des nouvelles instances, leur composition et leurs prérogatives respectives. Ainsi, l'articulation entre la CFVE et la CR au sein du CPS (c'est-à-dire des instances de gouvernance de l'école) peut contribuer à une meilleure définition du lien entre formation et recherche.

**Le comité recommande à l'Ensa Normandie de poursuivre la mise en valeur du réservoir de savoirs et de réflexions théoriques et de compétences que constituent les équipes de recherche de l'École, y compris dans la pratique pédagogique.**

### 3 / La documentation : un service d'importance majeure pour les étudiants rouennais et une convergence avec la pédagogie à renforcer.

Le service documentation comprend une activité de matériauthèque associée à la documentation technique. Il participe aux réseaux inter-Ensa et à celui de la Comue Normandie Université. Le développement de la recherche génère des activités spécifiques représentant un investissement important de la part de ses agents. Bien qu'il existe un enseignement spécifique sur les recherches documentaires conduit par des enseignants de sciences humaines et sociales (SHS), la fréquentation étudiante tend à baisser (hors période de pandémie de la Covid-19) et le RAE mentionne une menace concernant l'implication des enseignants dans ce service important pour les étudiants d'une École géographiquement éloignée des autres établissements d'enseignement supérieur. Il pourrait y avoir un manque de mobilisation autour des sujets d'architecture et de matériaux alors que l'École avait souhaité s'investir dans l'outil matériauthèque.

**Le comité encourage l'Ensa Normandie à conduire une réflexion sur les outils de la documentation-matériauthèque au niveau de la pédagogie, de la recherche et de la collaboration avec les établissements d'enseignement associés et les professionnels de l'architecture, dont ses anciens étudiants.**

# La réussite des étudiants

## 1 / Un effort de moyens à maintenir pour accompagner les parcours des étudiants et un suivi de l'insertion professionnelle à renforcer

Le territoire normand est caractérisé par un faible taux de poursuite d'études dans l'enseignement supérieur et par un taux élevé d'étudiants boursiers. L'effectif étudiant de l'École est de 39 % issus de la région Normandie et de 36 % des régions limitrophes. Par ailleurs, le nombre d'architectes en exercice dans la région issu de l'établissement est important. Cela témoigne de l'intérêt d'une école irriguant un territoire présentant des fragilités sociales, au regard du pourcentage d'étudiants boursiers au sein de l'établissement (35 %), et permettant la formation et l'implantation de professionnels de l'architecture.

### a/ Un engagement pour la préparation aux études

L'Ensa Normandie mène une action forte d'information et de sensibilisation auprès des lycéens et s'est engagée dans le programme « Égalité des chances » et dans la lutte contre les discriminations. L'objectif de maintien de la diversification sociale des recrutements est cohérent avec l'ouverture revendiquée aux différentes origines scolaires des étudiants. Cependant, les étudiants de l'Ensa Normandie restent majoritairement issus de familles de professions intellectuelles, supérieures et intermédiaires. La filière scientifique de baccalauréat est aussi la plus représentée. Dans ces contextes, on peut s'interroger sur l'opportunité de mettre en place pour les lycéens des temps de préparation aux études d'architecture.

### b/ Un suivi tout au long du cursus

Un suivi des étudiants de première année est assuré par les enseignants et un ensemble de moniteurs étudiants est mobilisé pour les accompagner principalement en enseignement de projet. Les étudiants ont la possibilité, aux premiers doutes concernant leur orientation, de prendre très rapidement un rendez-vous avec le service formation.

Les différents stages obligatoires du cursus établissent un contact avec les exercices des métiers de l'architecture et contribuent à l'orientation et l'insertion professionnelle. Leur encadrement par l'établissement est perçu très favorablement par les étudiants. De plus, l'information sur les différentes offres de stage, envoyée par mail, est assurée par le service pédagogique.

La possibilité est donnée aux étudiants de faire des stages plus longs et plus adaptés à leurs ambitions professionnelles.

Toutefois, on peut noter un manque de préparation aux stages dans la cadre des enseignements.

### c/ Une insertion professionnelle préparée

Outre le suivi assuré par le ministère de la Culture (RAE, p. 22), l'Ensa Normandie a mis en place une procédure propre sur le suivi de l'insertion des diplômés mais celle-ci n'a pas donné des résultats satisfaisants : taux de retour complet 25,19 % (RAE, p. 22 et enquête d'insertion p. 5). De même, l'association de la profession aux activités de l'Ensa Normandie est apparue peu développée au comité Hcéres, même si de nombreux enseignants exercent localement. L'insertion professionnelle au sein de la Région apparaît comme un point à améliorer. **Le comité recommande de renforcer cette observation qualitative et quantitative de l'insertion professionnelle.** Sur ce sujet, il faut cependant noter que l'établissement met en place un « incubateur à projets », ce qui constitue une mesure très engageante pour soutenir l'insertion professionnelle et les relations entre l'École et les environnements professionnels de l'architecture.

## L'internationalisation des formations

La politique d'internationalisation des formations de l'École se base sur une forte attention portée aux programmes Erasmus et à d'autres formes de partenariat académique et de recherche. Il s'agit d'un des axes stratégiques pour le développement futur de l'offre pédagogique de l'École. Il faut reconnaître à la fois un véritable foisonnement de l'offre aussi bien en termes de partenariats institutionnels que de mobilités étudiante et enseignante, en Europe dans le cadre des programmes Erasmus et hors d'Europe avec des conventions bilatérales. On peut noter, par exemple, le développement de liens avec Hanoï ou la Chine. La carte des programmes Erasmus semble répondre à des stratégies pédagogiques spécifiques et riches. Le comité salue le nombre croissant des partenaires internationaux (hors Union européenne) de l'École.

Au-delà de ce foisonnement et de ces ambitions tout à fait remarquables, les politiques européenne et internationale de l'École commencent à être le résultat d'une politique concertée avec les enseignants-

chercheurs et l'administration ; d'une part, la *task force* régionale et d'autre part, la cellule internationale de la Comue Normandie Université sont à encourager et à soutenir davantage.

**Le comité salue l'affirmation d'objectifs clairs en matière de développement international, ce qui permet de renforcer la dynamique déjà en place et recommande une plus forte implication des instances de l'École, en particulier au sein du CPS, dans le pilotage de la politique internationale.**

L'accueil des étudiants étrangers en mobilité entrante, encore faible au regard des objectifs (30 étudiants entrants sur 50 sortants), est à encourager. Il est cependant organisé avec des procédures spécifiques, aussi bien en ce qui concerne la formation — cours de français langue étrangère — que l'accueil proprement dit (accompagnement, assistance, etc.). Dans ce contexte, les cours en langue anglaise peuvent certainement contribuer à une bonne intégration des étudiants internationaux.

Le comité note la capacité de l'École à s'appuyer sur les réseaux de recherche internationaux dans lesquels les enseignants-chercheurs sont impliqués à titre individuel tant au niveau de leurs activités de recherche que de leur mobilité.

## DEEA

### 1 / Un 1<sup>er</sup> cycle ouvert aux enjeux contemporains et à ceux des territoires

La formation en architecture est harmonisée au niveau national et régie par le décret n°2005-734 du 30 juin 2005 relatif aux études d'architecture. Elle est constituée d'un 1<sup>er</sup> cycle conduisant au diplôme d'études en architecture (DEEA) conférant le grade de licence et d'un 2<sup>e</sup> cycle menant au diplôme d'État d'architecte (DEA) qui confère le grade de master. Ensuite sont proposés l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP) et le doctorat.

L'Ensa Normandie est insérée dans son environnement universitaire et associée aux problématiques de son territoire tout en développant des échanges multiples à l'échelle nationale et internationale :

- six collaborations avec des écoles d'architecture françaises et européennes dont un 1<sup>er</sup> cycle à l'université d'Hanoï<sup>40</sup>
- neuf collaborations avec l'environnement universitaire Normand, dont les universités du Havre, de Rouen et de Caen et l'ESADHaR
- six collaborations dans le cadre du territoire de la Métropole Rouen Normandie et de la région Normandie, dont trois mobilisent des enseignements des formations DEEA et DEA
- l'Ensa Normandie a des collaborations avec des organismes locaux travaillant sur des problématiques architecturales actuelles

Cet ensemble très significatif de partenariats multiples ouvre les enseignements de l'École sur des enjeux mobilisant l'architecture et les modes d'exercice correspondants à cette discipline. Cependant l'offre pédagogique reste très concentrée sur les acquisitions fondamentales en architecture (approche par le dessin) dans une approche pluridisciplinaire portée par l'équipe enseignante du DEEA.

L'Ensa Normandie s'est engagée sur les sujets d'évolution des pratiques pédagogiques sur supports enregistrés en collaboration avec plusieurs Ensa dont une recherche soutenue par l'Agence nationale de la recherche (ANR) nommée Ressources.

Les enseignements sur les enjeux environnementaux du secteur de la construction et de la production du cadre de vie et ceux sur les outils numériques pour l'architecture ont pris une place adaptée à la progression des acquisitions, suivant en cela les remarques du précédent rapport Hcéres de 2016.

### 2 / Une forte coordination pédagogique en phase de déploiement

La pédagogie au niveau du DEEA est thématisée par semestre : S1-Éléments, S2-Contexte, S3-Usages, S4-Milieus, S5 -Collectif, S6-Urbanité. Chaque semestre est coordonné par un enseignant, ce qui répond à la recommandation du précédent rapport Hcéres de 2016. Le comité constate une évolution notable par rapport au dossier d'accréditation qui constitue une intéressante organisation en trois unités d'enseignement (UE) par semestre suivant une structure interne homogène à toutes les UE sur l'ensemble de la formation. Cela conduit

---

<sup>40</sup> N'ayant pas reçu une information complète sur cette formation délivrée à Hanoï, le comité Hcéres exclut celle-ci de la présente évaluation.

à une articulation structurelle entre champs disciplinaires. En particulier, les UE de projet associent dès le S1 les champs ATR (Arts et techniques de la représentation) et STA (Sciences et techniques pour l'architecture).

Cette organisation est très claire. Elle est portée par les enseignants responsables de semestres, et elle répond à plusieurs recommandations du précédent rapport d'évaluation Hcéres de 2016 concernant « la prise en compte des questions environnementales et d'une nécessaire limitation du nombre de choix dans les enseignements proposés ».

Le nombre d'heures totales enseignées est de 2 181h, ce qui est élevé (12h/ECTS) mais pratiqué dans les Ensa au titre d'un enseignement professionnalisant. Le RAE ne fournit pas d'information sur une estimation des heures de travail personnel des étudiants. Celui-ci ne devrait pas dépasser un rapport d'une heure encadrée pour une heure de travail personnel en moyenne dans toutes disciplines, mais avec une moyenne d'heures encadrées déjà élevée, le temps de travail personnel devrait être contenu nettement en dessous de 12h/ECTS. Il ressort des retours de l'évaluation des enseignements une critique sur ce point : « Ces évaluations ont fait l'objet d'une analyse qui a mis notamment en exergue la non-cohérence entre les ECTS et les heures encadrées et personnelles », ainsi qu'« un trop faible nombre d'heures en atelier de projet » (RAE, p. 76).

Au-delà de l'intérêt des tableaux récapitulatifs des temps pédagogiques, il est important de conduire une action d'anticipation des temps globaux de mobilisation des étudiants pour leurs études.

L'autre enseignement tiré de ces évaluations est « le manque de place et d'atelier dédié aux étudiants pour leur permettre de travailler sur place. Même si l'École a ses contraintes spatiales, une réorganisation est actuellement en cours pour affecter des espaces dédiés aux étudiants notamment de projet de fin d'études (PFE) et de master selon les domaines d'études » (RAE, p. 76).

En raison de la crise sanitaire, le comité n'a pas pu visiter les locaux ni disposer de plans renseignés de leurs fonctions respectives. Cependant, il ressort des différents documents du RAE et des entretiens lors de la visite, deux sujets impactant la pédagogie du DEEA :

- la présence d'une seule salle pouvant accueillir un cours magistral de promotion complète ; en outre cette salle comporte plusieurs trames de poteaux qui neutralisent une partie des places potentielles pour l'assistance,
- un espace atelier dont la forte polyvalence semble être une contrainte forte entre des temps encadrés et des temps de travail personnel de plusieurs promotions.

### 3 / Suivi de l'insertion professionnelle des diplômés : une procédure à développer

L'Ensa Normandie n'évoque pratiquement pas l'insertion professionnelle des diplômés du DEEA sauf à mentionner que « la majorité des étudiants poursuit ses études en s'inscrivant dans le 2<sup>ème</sup> cycle d'architecture » (RAE, p.76) et d'évoquer la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) 24476 qui indique plusieurs types d'emplois en entreprises des métiers de l'architecture et dans les catégories B des fonctions publiques. Il s'agit de débouchés théoriques, pas nécessairement effectifs.

Si le changement de formation ou le départ vers la vie professionnelle après le DEEA représente une proportion non significative des étudiants, une information sur le nombre réel de chaque catégorie aurait pu figurer dans le RAE fourni au Hcéres.

Au-delà, l'accès aux catégories B de la fonction publique est potentiellement ouvert aux diplômés du DEEA, ce qui pourrait avoir comme conséquence un développement de la présence des compétences fondamentales en architecture dans certains services de l'État et des collectivités.

## DEEA – Conclusion

### Les points forts

- La structure pédagogique et la coordination interdisciplinaire
- La mobilisation des enseignants dans leurs missions pédagogiques
- Le renforcement et le positionnement des enseignements concernant l'environnement et les outils numériques
- Les relations multiples des enseignements avec les disciplines présentes dans l'environnement rouennais et aux échelles nationale et internationale
- La recherche d'évolution de méthodes pédagogiques, par exemple l'ANR « Ressources »

## Les points faibles

- L'absence de tableaux de bord récapitulatifs des temps encadrés et des temps de travail personnel par années et par cycle
- Une maîtrise insuffisante des heures encadrées et des heures de travail personnel en regard des ECTS
- Des locaux mal adaptés aux activités pédagogiques
- Un relatif foisonnement de partenariats

## Les recommandations

- Prioriser les partenariats (académiques, socio-économiques, locaux et internationaux) conformes au projet de l'Ensa Normandie.
- Renforcer la lisibilité du positionnement de l'école et donc celle de la formation.,
- Anticiper et limiter le temps consacré par les étudiants à leurs études (« culture de la charrette »), en conformité avec les orientations européennes.
- Poursuivre la politique d'amélioration des fonctionnalités pédagogiques des locaux
- Renforcer l'autonomie de la formation du DEEA en termes de parcours d'études et de parcours professionnel.

## DEA

Le comité tient à souligner au préalable que l'évaluation de l'offre de formation du DEA s'effectue uniquement sur la base du dialogue virtuel avec les enseignants et des prémisses contenues dans le RAE de l'Ensa Normandie. Aucun contact avec les étudiants en DEA de l'École n'a été possible lors de la visite virtuelle du comité, ce qui affaiblit sérieusement l'évaluation.

### 1 / Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont explicites

Partant des objectifs généraux assignés par les textes régissant les études en architecture, l'Ensa Normandie se donne comme missions d'organisation pédagogique : la maîtrise d'une pensée critique relative aux problématiques propres à l'architecture ; la conception d'un projet architectural autonome par l'approfondissement de ces concepts, méthodes et savoirs fondamentaux ; la compréhension critique des processus d'édification dans leurs rapports à divers contextes et échelles et en référence aux différents usages, techniques et temporalités. L'organisation pédagogique du DEA vise donc à préparer les étudiants aux différents modes d'exercice et domaines professionnels de l'architecture mais aussi à la recherche en architecture.

De ce point de vue, le comité souligne combien à l'Ensa Normandie, les objectifs de la formation en matière de connaissances et compétences à acquérir sont explicites et inscrits dans une perspective qui implique à la fois un fort ancrage territorial et une ouverture nationale et internationale. La formation en 2<sup>e</sup> cycle à l'Ensa Normandie vise à préparer aux différents modes d'exercice de la profession d'architecte et, en même temps, à construire une culture forte et une capacité critique importante, dans l'exercice du projet comme dans l'ouverture vers les métiers de la recherche et de l'enseignement. De ce point de vue, les débouchés en matière de métiers et de poursuite d'études sont explicites, grâce à une formation qui se positionne dans l'univers de la certification professionnelle, mais qui garde aussi des ouvertures vers les milieux universitaires et de la recherche.

Les modalités d'évaluation sont bien précisées dans les documents fournis au comité Hcéres. Les jurys de projet comme les jurys de semestre ne semblent pas présenter de problèmes particuliers et assurent un suivi normal de la pédagogie. Le contrôle des connaissances suit le schéma implicite dans des outils tels que Taïga et est conforme aux autres Ensa. Le suivi de l'acquisition des compétences semble être une préoccupation de la formation à l'Ensa Normandie. Le comité observe que la progression des acquisitions au cours du cycle est

clairement présentée et assure la capitalisation des compétences (RAE, p. 81). Aucune vérification avec les étudiants n'a été possible sur ce point spécifique.

## 2 / Une pédagogie adaptée aux différents parcours étudiants

Le DEA à l'Ensa Normandie s'organise autour de quatre domaines d'études (DE) proposés au choix des étudiants. Les étudiants doivent au cours des quatre semestres passer au moins par deux DE, ce qui permet une ouverture significative à la transdisciplinarité et à des approches différentes — de la culture constructive à l'urbanisme, de la théorie du projet à la dimension territoriale. Les séminaires de recherche, déclinés sur trois semestres, ont un poids considérable dans le programme des études. La place du séminaire de recherche (rapportée au nombre d'heures par semestre) peut être synthétisée comme suit

- S07 : 15,8 %;
- S08 : 15,1%;
- S09 : 20,7%.

On arrive ainsi à une moyenne de 16,9 % sur les 3 semestres de master (rapportée au nombre d'heures total du master). L'ensemble de ces caractéristiques dessine une offre flexible qui peut donc répondre aux différents parcours des étudiants. L'importance réservée à la préparation du mémoire de DEA et la présence d'un cours consacré aux Métiers de l'architecture — significativement pluriels — peut permettre aux étudiants d'acquérir des compétences additionnelles utiles à l'insertion professionnelle.

Le pari pédagogique de l'Ensa Normandie est celui de l'interdisciplinarité : tout en soulignant l'intelligence de cette approche, le comité signale cependant un certain risque de dispersion des domaines d'enseignement. Les projets et stages forment une modalité pédagogique essentielle qui est spécifiquement accompagnée, avec un stage obligatoire de deux mois avant le projet de fin d'études — dont le contenu est concordé à l'avance entre l'enseignant encadrant, l'étudiant, l'École et la structure d'accueil — et une offre de stages libres conventionnés avec l'École. **Le comité recommande fortement de mettre en place un bureau d'aide à la recherche de stages.**

La place du numérique semble suffisante. Selon le RAE, l'École dispose, en effet, d'espaces de travail numériques et de stockage communs aux élèves et aux enseignants, d'outils d'accès aux ressources numériques (*Own Cloud*), d'outils collaboratifs (BIM - *Building Information Modeling* - serveur, Kroqi) et de visio-conférence (*Moodle*) et d'interaction à distance à plusieurs (*Big Blue Button*). L'enseignement du numérique en DEA permet aux étudiants de se construire les compétences nécessaires à leur vie professionnelle future. La validation des acquis professionnels est conforme aux règles de l'enseignement de l'architecture. Elle est clairement rattachée dans les documents communiqués aux étudiants.

## 3 / Suivi de l'insertion professionnelle des diplômés : un effort à maintenir et à implémenter

L'insertion professionnelle des diplômés en architecture est suivie au niveau national et au niveau local. L'Ensa Normandie s'est engagée à pérenniser l'observation des débouchés professionnels des diplômés mais l'observatoire des débouchés propre à l'ENSA Normandie, mis en place en 2018, n'a pas été pérennisé par manque de moyens. Cela rend très difficile d'estimer l'insertion professionnelle des diplômés de l'École, sur des données. **Le comité suggère donc que l'École se dote d'un observatoire stable dans le plus court délai possible.** Le comité salue d'ailleurs l'effort accompli pour l'organisation d'un pré-incubateur pour les diplômés de HMONP.

## DEA – Conclusion

L'organisation du DEA est claire, détaillée et cohérente avec les objectifs généraux de la formation en architecture et avec les objectifs stratégiques de l'Ensa Normandie.

Le programme comporte des particularités pédagogiques dont certaines innovantes fortement liées à des problématiques actuelles, comme l'environnement et les enjeux écologiques, ou à la préservation du patrimoine moderne ; d'autres plus traditionnelles, et pourtant fondamentales, incarnées dans une forte identification des axes d'études et la bonne articulation entre cours théoriques et atelier de projet. Les traits pédagogiques de l'École sont servis par une organisation calendaire efficace.

La mise en place de quatre domaines d'études mobilise des moyens d'enseignement importants. Cela coexiste avec une bonne organisation des séminaires qui sont le lieu d'acquisitions fondamentales spécifiques aux domaines d'études et qui permet la structuration d'un parcours de « mention recherche » en fort lien avec les activités du laboratoire de recherche ATE. Cette organisation est très favorable au rapprochement entre DEA et recherche et doit permettre un véritable amorçage de projet de thèse de doctorat.

## Les points forts

- L'affirmation d'une orientation générale de formation à travers quatre DE
- La cohérence entre orientation stratégique et programme des études
- Des pédagogies cohérentes avec l'actualité et ses enjeux
- Une bonne articulation entre enseignements théoriques et pratiques
- Une préparation satisfaisante à la recherche

## Les points faibles

- L'absence d'un bureau d'aide à la recherche de stage
- Un risque de dispersion des domaines d'enseignement
- Le manque de données s'agissant du devenir des diplômés et de leur insertion professionnelle

## Les recommandations

- Doter l'École d'un bureau d'aide à la recherche de stage qui permette une politique cohérente avec la pédagogie
- Reconnaître et renforcer la communication entre les enseignants et l'engagement des étudiants pour limiter le risque de dispersion des domaines d'enseignement
- Développer une politique de suivi du devenir des diplômés

## Conclusion générale

Au cours de la dernière période, l'École d'architecture de Normandie a démontré qu'elle était capable de prendre sa place dans un site universitaire en plein déploiement, tout en affirmant sa spécificité au sein du réseau des Ensa. Membre fondateur de la Comue Normandie Université, elle a noué des partenariats multiples sous l'impulsion d'une direction dynamique tout en assurant la pérennité d'une structure de formation qui demeure fondée sur une approche pluridisciplinaire du projet d'architecture.

Dans le cadre de la mise en application des décrets de la réforme de l'enseignement de l'architecture de 2018, l'établissement a su saisir les possibilités qui lui étaient offertes pour consolider le potentiel de recherche et d'accueil de doctorants du laboratoire ATE et pour affirmer des axes d'expertise forts dans les domaines de la réhabilitation du patrimoine bâti et des urbanités résilientes. À ce jour, il se trouve confronté à un enjeu majeur qui est de faire « ruiseler » les apports de la recherche et des partenariats extérieurs sur l'ensemble des activités de formation de l'École et de produire une recherche en architecture cohérente avec l'enseignement du projet dans toutes ses dimensions pratique et théorique.

Cependant, la mise en œuvre de ces articulations ne va pas de soi compte tenu de la taille limitée de l'École qui constitue à la fois un atout, du fait que les différents acteurs du projet d'établissement se situent « à portée de voix », et un handicap, du fait que les moyens humains et matériels sont limités et que les relations entre les personnels administratifs et les enseignants s'avèrent manquer de fluidité.

Par ailleurs, il apparaît que tous les enseignants-chercheurs ne s'investissent pas de façon égale dans la vie de l'établissement, et que les fonctions assumées par les enseignants élus au sein des nouvelles instances sont ressenties par ceux-ci comme trop dévoreuses de temps et d'énergie. De plus, la construction de rapports féconds entre la recherche et l'enseignement du projet se trouve à un stade embryonnaire, même si le projet de doctorat RADIANT constitue une ouverture notable dans ce sens.

Enfin, le comité a pu constater qu'à ce stade les étudiants n'ont pas encore pris la mesure du rôle qu'ils peuvent jouer dans les structures de gouvernance de l'École, qu'ils sont encore peu sensibilisés aux possibilités offertes par les partenariats avec l'université et que le dynamisme de la vie étudiante pâtit de l'éloignement de l'École d'architecture par rapport aux autres sites universitaires.

Le comité d'évaluation souligne néanmoins que l'Ensa Normandie dispose d'atouts importants pour surmonter ces obstacles.

Tout d'abord, les instances élues, nouvellement créées, sont à même de jouer un rôle déterminant en termes de réflexion et de proposition pour concrétiser les orientations stratégiques de l'établissement. Le CA a d'ores et déjà recherché un mode de fonctionnement adapté à ses missions, mais une marge de progression importante existe concernant le fonctionnement du CPS. En effet, il serait possible, et souhaitable — d'après les textes — d'étendre progressivement les prérogatives de cette instance à l'organisation et à l'animation, avec les enseignants, les étudiants et les personnels administratifs, d'un débat sur l'harmonisation des projets envisagés dans les domaines de l'expérimentation, de la formation et de la recherche.

Afin de permettre au CPS de remplir pleinement sa mission, il paraît nécessaire de le doter de supports logistiques adéquats, et de repenser l'ensemble des dispositifs de coordination de la recherche et de la formation en vue d'alléger la charge de travail des enseignants élus. Les élus étudiants associés au débat conduit par cette instance devront également être en mesure d'informer et de mobiliser leurs pairs par le biais d'outils adaptés.

L'effort de structuration du mode de fonctionnement des instances élues devra s'accompagner de la mise en place d'une communication interne destinée à l'ensemble de la communauté, dans le cadre d'une stratégie favorisant le dialogue social.

Enfin, l'établissement disposant de finances saines et de fonctions supports bien gérées, le comité l'encourage à poursuivre l'actualisation des outils de gestion et la mise en place d'une démarche qualité, et à mieux articuler son système d'information avec la stratégie de l'École.

### Les points forts

- Une École bien insérée dans son environnement socioculturel, membre fondateur de la Comue Normandie Université et porteuse d'initiatives au sein du site normand.
- Un engagement de l'établissement sur les questions actuelles de l'architecture au niveau national.
- Un investissement fort des enseignants membres des instances dans les différents domaines d'activité de l'École.
- Une volonté de mettre en œuvre une stratégie de partenariats pédagogiques prenant en considération les axes forts de l'enseignement et de la recherche.
- Des efforts pour reconstruire une collégialité à la faveur de la réforme.
- Une démarche volontariste pour développer la recherche et le doctorat dans l'établissement.
- Une vitalité de la vie étudiante.

## Les points faibles

- Une représentation insuffisante du personnel administratif et technique et le faible engagement des étudiants au sein des instances élues.
- Des clivages persistants entre enseignants et personnels administratifs.
- Un manque de fluidité des relations entre les services.
- Un manque de valorisation de l'engagement étudiant.
- Un isolement géographique et une déficience des services de restauration sur le site de l'École.
- Des problèmes de communication interne et externe.
- Une inadaptation des outils de pilotage et de gestion.
- Une inadaptation des locaux aux besoins de la pédagogie et de la recherche.

## Les recommandations

- Engager un travail collectif pour respecter la logique de la réforme et donner un rôle central aux instances élues regroupant les représentants des enseignants, des étudiants et des personnels administratifs.
- Mettre en place des moyens adéquats pour assurer une meilleure communication entre les forces vives de l'École.
- Satisfaire en urgence les besoins exprimés par les enseignants-chercheurs, les étudiants et les personnels administratifs en termes de locaux, de sorte que l'École se développe à la hauteur de l'investissement des personnes.
- Prolonger la formation visant à initier des cadres administratifs à la démarche qualité par une mobilisation de la communauté autour de la construction des processus.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appels à projets
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AMO	Assistance à maîtrise d'ouvrage
ANR	Agence nationale de la recherche
ATS	Administratifs, techniciens et personnels sociaux

### B

BDE	Bureau des élèves
BDS	Bureau des sports
BRAUP	Bureau de la Recherche architecturale, urbaine et paysagère

### C

CA	Conseil d'administration
CAO	Conception assistée par ordinateur
CAUE	Conseil d'architecture urbanisme et de l'environnement
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CFVE	Commission des formations et de la vie étudiante
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plans État-région
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche
CPS	Conseil pédagogique et scientifique
CR	Commission 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
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
CT	Comité technique

### D

D	(LMD) Doctorat
DE	Domaine d'étude
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEEA	Diplôme d'études en architecture

### E

EA	Équipe d'accueil
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
EnsaSE	École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne
Ensap	École nationale supérieure d'architecture et de paysage
EnsaVPS	École nationale supérieure d'architecture de Paris Val-de-Seine
EPA	Établissement public à caractère administratif (
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
ESR	Enseignement supérieur et recherche
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

## G

Gip	Groupement d'intérêt public
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

## H

Hcéres	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

IUN	Institut d'urbanisme de Normandie
-----	-----------------------------------

## M

M	(LMD) Master
MC	Ministère de la Culture
MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MOOC	Massive open online course

## P

PFE	Projet de fin d'études
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RIN	Réseau d'intérêt normand
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

## S

Sesri	Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats

# Observations du directeur



## HCERES

Département d'évaluation des établissements  
Département d'évaluation des formations  
Réf : PG N°2021/119

Darnétal, le 9/07/2021

Madame la Présidente du Comité d'évaluation,

Monsieur le Président du Hcéres,

J'ai l'honneur de m'adresser à vous suite à la réception du rapport d'évaluation de l'École Nationale Supérieure d'Architecture (ENSA) de Normandie.

Je tiens, tout d'abord, à vous présenter mes remerciements les plus sincères ainsi qu'à vos équipes pour l'organisation des échanges dans des conditions extrêmement contraintes et défavorables. Elles étaient d'un grand professionnalisme, fortement investies, avec une capacité d'adaptabilité et de bienveillance. Je remercie également nos équipes pour leur travail exemplaire et leur capacité de production.

La visite se déroulant en distanciel, nous n'avons malheureusement pas pu partager avec vous notre culture organisationnelle ainsi que l'espace d'étude et de travail autour desquels se déroule la vie de l'École.

Cette difficulté inhérente à la crise pandémique a été renforcée par le contexte particulier dans le lequel s'est déroulée la visite :

- ✓ la vacance prolongée du poste de Secrétaire général depuis le 21 septembre 2020, poste essentiel et hautement stratégique au sein de l'École. Le poste sera pourvu au 1<sup>er</sup> août 2021.
- ✓ les élections pour les représentants étudiants et administratifs ont été décalées après la visite du comité à cause de la situation sanitaire, laissant vacante la représentation de ces collègues lors des entretiens. Les élections se sont déroulées en mars et l'ensemble des collègues sont désormais représentés.
- ✓ La mise en ligne du nouveau site internet (initialement prévu en début d'année 2021), véritable vitrine extérieure de l'école et projet porté depuis 2 ans, a également été retardée à cause de la crise. Le site est opérationnel depuis le 1<sup>er</sup> juillet.

L'ensemble de ces éléments a rendu difficile le travail évaluatif et l'émergence d'un dialogue fluide et factuel.

Cet exercice d'autoévaluation nous a donné l'opportunité d'une réflexion profonde et méthodique sur notre identité, nos objectifs stratégiques et sur les moyens de les accomplir. Il nous a mis devant nos réussites mais également devant nos fragilités et nos points à améliorer. La grande majorité des observations et analyses retrouvées dans le rapport sont conformes et entièrement partagées par nous.

En effet, notre établissement affirme son identité forte autour d'un projet scientifique qui se structure autour de trois orientations majeures au regard des caractéristiques géographiques, économiques, scientifiques et culturelles de la Normandie : l'environnement, le territoire et l'héritage architectural. Ce projet se développe aussi à l'international pour permettre une expérience à l'étranger pour chaque étudiant de l'école, mais aussi assurer une attractivité entrante. Des enseignements en anglais sont bien dispensés en Licence 3.

Cette identité se décline à tous les niveaux opérationnels : formation, recherche, partenariats, valorisation et mobilise l'ensemble des forces vives de l'établissement. Les transformations institutionnelles intégrées, surtout après la réforme de 2018, donnent un cadre réglementaire qui permet le déploiement d'une vraie stratégie d'établissement. La clarté du schéma de gouvernance, la cohérence du pilotage, la constitution des schémas directeurs, la mise en place d'une démarche qualité et du contrôle interne – tous ces éléments contribueront dans l'avenir proche à une concrétisation des objectifs qui ont été définis. Ces développements sont accompagnés par un nouveau service des partenariats permettant de structurer et financer les projets pédagogiques et scientifiques. Nous partageons également les points concernant la situation immobilière de l'école, qui reste critique malgré les investissements prévus dans le cadre du plan de relance ; le manque de surface s'élève à 1500m<sup>2</sup> pour disposer d'un établissement conforme aux normes d'enseignements.

Je profite également de ce courrier pour apporter quelques précisions sur certains points qui ont fait l'objet des recommandations particulières.

#### 1. La communication interne au sein de l'école qui est vue comme un point de faiblesse

La communication représente un enjeu majeur pour l'ENSA Normandie et depuis 2019, l'établissement a renforcé sa stratégie. Elle s'est notamment dotée d'une procédure sur ce sujet et a créé une adresse générique de communication interne afin de réguler, structurer et identifier les messages internes pour ses usagers. Par ailleurs, depuis la définition de la stratégie de communication numérique en 2020, l'École s'est saisie de la question de la newsletter. Cet outil est à destination des internes et des externes avec des thématiques identifiées depuis cette date. Concernant l'intranet, la création d'une plateforme de messagerie basée sur des canaux thématiques pour travailler sur un sujet avec les documents, historique était en cours de déploiement lors de la visite.

En terme d'outils de communication interne, il y a notamment :

- ✓ La newsletter (transmettre de l'information de façon régulière, toutes les semaines ou tous les mois par exemple, à tout le personnel) ;
- ✓ L'intranet (pour rassembler des informations ou outils utiles pour les employés. Documents d'information officiels, procédures à suivre ou guides pratiques pour les nouveaux agents, l'intranet doit fournir au personnel des informations et renseignements utiles à tout moment) ;
- ✓ La messagerie instantanée (une plateforme de messagerie basée sur des canaux thématiques pour travailler sur un sujet avec les documents, historique) ;
- ✓ Les activités pour renforcer la cohésion d'équipe (sortie culturelle annuelle, Noël des personnels).

Le positionnement du Service Communication et valorisation sous la responsabilité de la Directrice des enseignements, de la recherche et de l'international s'explique par la taille réduite de l'établissement qui ne permet pas la création d'un Service propre de valorisation et de diffusion de la

culture scientifique. L'actuel service assure des actions de communication institutionnelle mais il reste également un acteur majeur dans la diffusion du travail scientifique de nos enseignants chercheurs.

Le développement de plus en plus important de la recherche et du laboratoire pourrait peut-être changer la configuration actuelle.

## 2. Le dialogue social à améliorer

L'ENSA Normandie identifie le clivage enseignants/administratifs et les relations inter-services comme deux menaces potentielles mais ne fait pas état d'un dysfonctionnement du dialogue social. L'école a connu par le passé un dialogue social tendu, mais on peut estimer que le climat social est considérablement apaisé aujourd'hui, ce qui permet à l'ensemble des communautés d'exercer leurs fonctions dans des conditions optimales.

Les instances CT et CHSCT fonctionnent en conformité avec la réglementation. Elles sont très actives en enrichissant le dialogue social au sein de l'école. A titre d'exemple en 2020, il y a eu 5 CT et 4 CHSCT, contre respectivement 2 et 3 minimum obligatoires. Elles ont particulièrement été sollicitées pendant la pandémie pour être acteurs de l'accompagnement auprès des personnels en situation de travail à domicile imposé. Les procès-verbaux sont rédigés par l'administration dans le mois suivant l'instance puis transmis, pour relecture, aux représentants du personnel qui peuvent compléter et amender au besoin le compte-rendu.

Un questionnaire « RPS et reprise rentrée 2021 » a été diffusé en juin 2021 à l'ensemble des agents, personnels administratifs et enseignants, à la demande des membres du CHSCT, dans le cadre d'une démarche de diagnostic des risques psycho-sociaux (RPS). L'analyse des résultats sera assurée par les représentants du personnel, membres du CHSCT, et présentée lors du prochain CHSCT, début septembre.

Nous souhaitons également souligner que depuis la visite HCERES, l'établissement a présenté au Conseil d'Administration et au Comité Technique de juin dernier son bilan social. Ce dernier est conforme à la réglementation en vigueur et développe sept rubriques (les emplois et les effectifs ; les rémunérations ; les conditions de travail ; les conditions d'hygiène, de sécurité et de santé ; la formation des personnels ; les relations professionnelles ; l'action sociale et la culture). Sa présentation a été saluée par l'ensemble des administrateurs et représentants du personnel. Sa mise en place relève d'une démarche visant à disposer d'un outil de dialogue social, d'un outil de gestion des ressources humaines, d'un outil de diagnostic (élément de comparaison de l'établissement dans le temps).

Il est également important de souligner que l'ENSA Normandie a mis en place depuis 2017 la valorisation des carrières des agents contractuels administratifs de l'établissement alors que son application n'est imposée que cette année par le Ministère de tutelle. Cette valorisation s'étend aux enseignants de langues.

En prolongation, il faut rappeler que le dialogue avec les représentants étudiants et les associations est particulièrement développé à l'école. Trois réunions annuelles sont organisés par la direction et les responsables de services concernés pour former les nouveaux élus, informer sur les dispositifs de financements et suivre les projets associatifs.

## 3. Un conseil pédagogique et scientifique à confirmer dans son rôle de coordination et d'animation du projet d'établissement

A l'ENSA Normandie, le Conseil Pédagogique et Scientifique (CPS) est bien l'instance consacrée aux questions relatives à l'articulation entre pédagogie et recherche et à l'équilibre entre les différents apports disciplinaires contribuant à l'enseignement de l'architecture. La refondation institutionnelle instaurée par la réforme de 2018 a décliné cette instance en quatre modalités : CPS plénier, CPS

restreint, CFVE (Commission de la Formation et la Vie Étudiante) et CR (Commission de la Recherche).

La CFVE est compétente pour formuler des avis et des propositions sur toutes questions relatives à l'organisation des études et à l'offre de formation, et aux conditions de vie et de travail des étudiants.

La CR est compétente pour formuler des avis et des propositions sur toutes questions relatives aux orientations et à l'organisation de la recherche et la valorisation de ses résultats.

Les compétences de ces instances étaient précédemment assurées par le Conseil d'Administration ou la CPR (Commission de la Pédagogie et de la Recherche). La mise en place des nouvelles instances a nécessité une réflexion pour la bonne coordination des différentes modalités de réunion du CPS. Nous souhaitons par cette occasion souligner que le CPS s'affirme comme l'instance centrale d'organisation de la pédagogie et de la recherche à l'ENSA Normandie. Il est compétent pour débattre des orientations stratégiques de l'école en matière de formation, de vie étudiante et de recherche. Lors des travaux menés pour la contractualisation, l'autoévaluation et l'accréditation, les élus du CPS ont été pleinement mobilisés dans l'ensemble des groupes de travail. Chaque étape a fait l'objet d'une présentation et d'une validation par l'instance.

Le CPS sera par ailleurs mobilisé pour suivre les prochains chantiers suivants, comme la constitution du bureau des stages (opérationnel en septembre 2021), l'observatoire des débouchés (recrutement d'un personnel dédié en septembre), le schéma directeur numérique (et la constitution d'un comité d'usagers), ou encore l'installation du conseil de la documentation.

Fort de la possibilité d'apporter ces éléments de précision, je tiens à vous assurer, Madame la Présidente, Monsieur le Président, que l'ENSA Normandie accordera une attention sans faille aux recommandations faites par le Comité d'évaluation et qu'elle poursuivra sa stratégie de développement souhaitée pour devenir un acteur incontournable sur son territoire, sur le plan national et international en termes de formation et de recherche.

Ce fut un grand honneur pour notre école d'avoir réalisé cet exercice d'autoévaluation, d'avoir participé à des échanges constructifs et d'être enrichie par une réflexion plus ouverte et globale.

Le Directeur de l'ENSA Normandie,

Raphaël Labrunye

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Normandie a eu lieu du 16 au 18 février 2021, en distanciel en raison de l'épidémie de la Covid-19. Le comité d'évaluation<sup>41</sup> était présidé par Mme Claire PARIN, professeur émérite de l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Marco ASSENNATO, maître de conférences à l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais et suppléant à la CFVE de cet établissement.
- M. Bernard BARATON, ancien directeur général des services adjoint à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) ;
- Mme Amélie CHEZEAUX, étudiante à l'École nationale supérieure d'architecture de Toulouse et vice-présidente de l'UNEAP ;
- M. Jean-Louis COUTAREL, maître de conférences à l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand et chargé de mission à l'Agence nationale de la cohésion des territoires – ANCT ;
- Mme Ine WOUTERS, professeur en histoire de la rénovation, Vrije Universiteit Brussel.

Représentaient le Hcéres :

Pour le département d'évaluation des établissements : Mme Christine POIRIER, conseillère scientifique, et Mme Viviane RENAULT, chargée de projet.

Pour le département d'évaluation des formations : M. Emmanuel MAHÉ, conseiller scientifique et Mme Maud QUEREYRON, chargée de projet.

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

---

<sup>41</sup> On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation> .

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)