



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

Section des établissements

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



septembre 2011



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

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



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

septembre 2011



# Sommaire

Introduction	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche	7
II – La stratégie de recherche	7
III – La mise en œuvre et le suivi de la stratégie de recherche	8
La stratégie en matière de valorisation	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Le pilotage de l'offre de formation	11
II – La lisibilité et visibilité de l'offre de formation	12
1 ● La communication sur l'offre de formation	12
2 ● La capacité d'accueil au service de la politique de recrutement et d'orientation	12
3 ● La pluridisciplinarité, l'un des fondements des études en architecture	12
4 ● La professionnalisation, inscrite dans le cadre commun des études d'architecture, assumée par l'Ensa Nantes	13
5 ● La formation continue faisant l'objet d'une politique originale	13
III – Les dispositifs d'information et d'accompagnement de l'étudiant	13
IV – L'environnement de travail des étudiants	14
V – La démarche qualité pédagogique	14
La stratégie en matière de vie étudiante	15
I – L'implication des étudiants dans la vie de l'établissement	15
II – Les dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie	15
1 ● Vie sportive et culturelle	15
2 ● Accueil et accompagnement	16
3 ● Qualité de la vie et cadre bâti	16
La stratégie en matière de partenariats	17
I – Le développement des relations inter-établissements d'enseignement supérieur	17
II – Les relations avec les collectivités territoriales	17
III – Les relations avec les milieux socioéconomiques	17
La stratégie en matière de relations internationales	19

La gouvernance	21
I – Le système d'organisation et de pilotage	21
II – Le pilotage, le développement et la qualité des systèmes d'information et de communication	22
III – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines	22
IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière	23
V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement du patrimoine	23
VI – Le développement de la capacité d'autoévaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action	24
VII – Le management de la qualité	24
L'affirmation de l'identité de l'établissement à travers une politique de communication	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	35

# Introduction



L'École nationale supérieure d'architecture de Nantes (Ensa Nantes) est un établissement public à caractère administratif (EPA) placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC), faisant partie du réseau des vingt écoles d'architecture de ce ministère.

Depuis février 2009, elle est implantée sur l'Île de Nantes, dans un bâtiment de 18 000 m<sup>2</sup> Shon (12 000 m<sup>2</sup> de surface utile) construit par les architectes Lacaton et Vassal, au cœur d'un projet urbain majeur pour la métropole nantaise. Cette implantation dans le "quartier de la création", *cluster* porté par la communauté urbaine de Nantes, est présentée par l'école comme un symbole de son positionnement stratégique dans "son environnement géographique, institutionnel et partenarial".

Parallèlement, l'Ensa Nantes a appliqué une stratégie visant le renforcement de son offre d'enseignement en formation initiale et continue, en s'appuyant sur le potentiel de ses laboratoires de recherche et sur un positionnement résolu dans l'enseignement supérieur aux côtés de l'université et des grandes écoles de la métropole Nantes Saint-Nazaire et de la région Pays de la Loire. Elle est membre associé du Pres L'Université Nantes, Angers, Le Mans (L'Unam<sup>1</sup>) et participe à la Conférence des grandes écoles des Pays de la Loire<sup>2</sup>. De cet engagement témoignent en particulier le double cursus architecte/ingénieur avec l'École centrale de Nantes (ECN), les deux masters co-habilités l'un avec l'université de Nantes et l'autre avec l'ECN et l'École des mines, son association à deux écoles doctorales (ED 498 Spiga - Sciences pour l'ingénieur, géosciences, architecture ; ED 501 Degest - Droit, économie-gestion, société, territoires), les collaborations avec l'École du bois et avec Polytech'Nantes. À partir de la formation initiale d'architecte, l'objectif de l'Ensa est de développer chez les jeunes diplômés "l'autonomie critique" nécessaire à l'exercice professionnel et de diversifier les métiers et les statuts d'exercice. Cette perspective est affichée aussi par la construction de multiples partenariats avec les collectivités territoriales, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), le milieu économique (monde de la construction, pôle régional de génie civil et éco-construction) et le milieu culturel avec lesquels l'école joue une politique résolue de coopération. Cette ouverture s'entend aujourd'hui avec la volonté d'une internationalisation de ces coopérations.

Avec l'installation dans un nouveau site, l'Ensa Nantes a vu sa dotation budgétaire ministérielle doubler entre 2003 et 2009 (de 1,1 M€ à 2,1 M€). L'équipe enseignante et administrative a été profondément renouvelée. Composée de 45,5 ETPT titulaires et associés auxquels s'ajoutent 53 ETPT d'enseignants contractuels, l'équipe enseignante encadre 800 à 850 étudiants dont 130 nouveaux entrants et délivre une centaine de diplômes d'architecte en moyenne par an. Le personnel Biatos représente 39,25 ETP. Un tiers des enseignants est investi en recherche au sein des trois laboratoires que compte l'Ensa Nantes. L'enseignement est ainsi effectivement adossé à une recherche reconnue au niveau national.

---

<sup>1</sup> Le Pres L'Unam, créé en 2009, rassemble aujourd'hui 11 membres fondateurs (université de Nantes, université d'Angers, université du Maine, École centrale de Nantes, École des mines de Nantes, Agrocampus Ouest, Oniris, CHU de Nantes, CHU d'Angers, Groupe ESA, Audencia Nantes) et 18 membres associés, dont l'Ensa Nantes.

<sup>2</sup> La Conférence des grandes écoles des Pays de la Loire regroupe les 19 grandes écoles de la région, implantées à Nantes, Angers, Laval et Le Mans.



# La stratégie en matière de recherche

## I – Le potentiel de recherche

La recherche au sein de l'Ensa Nantes repose sur trois laboratoires.

Le Centre de recherche méthodologique d'architecture (Cerma) créé en 1971, est, avec le Centre de recherche sur l'espace sonore et l'environnement urbain de l'Ensa Grenoble (Cresson), l'un des deux laboratoires constitutifs en 1998 de l'UMR 1563 du CNRS Ambiances architecturales et urbaines sous tutelle conjointe du MCC et du CNRS, notée A par l'Aeres en 2010. Cette UMR comptait alors 31 enseignants, EC ou chercheurs propres ou associés dont 3 chercheurs CNRS. Le Cerma contribue à cette UMR pour 8 enseignants ou EC (dont 4 Ensa), 4 ingénieurs de recherche (MCC et CNRS), 5 techniciens, 13 doctorants. Le laboratoire est spécialisé dans la modélisation et la simulation des phénomènes physiques d'ambiance et dans la caractérisation et la conception des ambiances dans le projet architectural urbain, à l'interface des sciences pour l'ingénieur et des SHS. L'ECN est impliquée depuis peu dans cette unité. Le rapport d'évaluation de l'Aeres relève que les recherches du Cerma représentent une contribution notable dans un champ scientifique peu exploré. En 2009, les ressources de fonctionnement comprenaient 389 000 € en ressources affectées et 60 000 € de ressources propres.

Le laboratoire Langages, actions urbaines, altérités (Laua) créé en 1989, habilité en 1990 par le MCC, est centré sur la "fabrique de l'urbain" et sur les "formes de l'urbanité". Il s'agit d'un laboratoire pluridisciplinaire en SHS. Le Laua a été évalué en 2011 par l'Aeres (A). Il est composé de 13 enseignants ou EC, propres ou associés, de 2 ingénieurs, techniciens et agents administratifs et de 5 doctorants. Une personne est habilitée à diriger des recherches. L'Ensa contribue pour 11 enseignants propres ou associés, 2 Biatos, 3 doctorants. Le rapport d'évaluation de l'Aeres note que l'activité scientifique des recherches est de bonne qualité, avec une approche originale de la fabrique de l'urbain croisée avec le développement des formes de l'urbanité. En 2009, les ressources de fonctionnement s'élevaient à 8 000 € de ressources affectées et 24 500 € de ressources propres. Ce laboratoire édite une revue annuelle, *Lieux communs*, qui constitue l'une des rares tribunes scientifiques à l'échelle nationale sur les rapports entre l'architecture et l'urbain.

Le Groupe d'étude et de recherche scénologique en architecture (Gersa) a été créé en 1990 à Clermont-Ferrand et transféré à l'Ensa Nantes en 1999. Il a été habilité en 2005 par le MCC. L'équipe est composée de trois enseignants de l'Ensa et de divers contributeurs extérieurs portant à neuf ses effectifs. Elle suit trois doctorants, hébergés dans d'autres laboratoires en l'absence de titulaire d'une HDR. En 2009, l'unité disposait de 104 000 € en ressources affectées et de 6 000 € de ressources propres. L'Aeres relève, en 2011, que le projet de l'unité est avant tout pédagogique et artistique, marqué par une approche plus professionnelle que scientifique, et recommande un rattachement à une structure scientifiquement reconnue, pour une unité de trop petite taille pour être viable (notée C).

L'Ensa Nantes est établissement associé à l'ED Spiga au titre du Cerma. Elle sera également associée pour le prochain quinquennat à l'ED Degest par le Laua. Cette association aux ED de L'Unam et au collège doctoral du site de Nantes doit conduire à un renouvellement des recherches dans des champs novateurs (recrutement de chercheurs, soutenances de thèses et de HDR) avec une visibilité internationale qui doit mobiliser toute l'attention. Depuis sa création, l'Ensa Nantes porte, avec l'ECN et le Laboratoire central des ponts et chaussées (LCPC), l'Institut de recherche en sciences et techniques de la ville (IRSTV), qui prend la forme d'une fédération de recherche (FR 2488). Elle vient de s'associer à la demande de reconnaissance d'un projet de FR (Art, culture et territoires) avec les universités de Nantes et d'Angers ainsi qu'avec l'École nationale des beaux-arts de Nantes métropole (ENSBANM).

## II – La stratégie de recherche

L'Ensa Nantes a clairement mis l'accent sur une stratégie de recherche venant alimenter et renouveler l'enseignement. Elle l'a fait en interne en se dotant dès novembre 2007 d'un conseil scientifique (CS) alors que les textes organisant les Ensa ne prévoient qu'une commission de la pédagogie et de la recherche (CPR). Elle l'a fait surtout en lançant des projets partenariaux, soit régionaux (ECN, université, ED), soit nationaux (Ensa Grenoble). Un certain flou subsiste cependant sur la nature des recherches prenant pour objets l'architecture, l'urbain et le paysage : les catégories classiques de recherche académique, de recherche fondamentale, de recherche pratique-clinique, de recherche expérimentale, s'appliquent difficilement. L'approche transdisciplinaire que supposent ces recherches doit engager les acteurs et leurs partenaires dans des projets porteurs d'innovations. Le CS peut devenir un lieu privilégié de l'élaboration des orientations stratégiques de l'Ensa à partir des projets conduits par les laboratoires. Cette évolution est en phase avec les exigences de la direction générale des Patrimoines (DGP, ex-direction de l'architecture et du patrimoine architectural, Dapa) en matière d'affichage institutionnel de la recherche par les Ensa. Cet effort devra tout particulièrement viser à renforcer la dimension internationale des laboratoires et de l'Ensa Nantes.



### III – La mise en œuvre et le suivi de la stratégie de recherche

Les responsables de l'Ensa n'ont mis en place ni vice-président, ni directeur-adjoint, ni service de la recherche. Dans l'organigramme en date de février 2010, les laboratoires et leur administration occupent le même rang que les autres services administratifs (administration générale études, accueil et communication, bibliothèque). La définition de la stratégie de recherche et sa mise en œuvre semblent donc être dans les mains des laboratoires.

En novembre 2006, le CA a décidé de réactiver le CS. Sa mission consiste à éclairer les formations des cycles M (master recherche, parcours de recherche de la formation initiale des architectes) et D (formations doctorales). Il est chargé de diffuser et valoriser la recherche dans son domaine propre et, dans les formations d'enseignement, de proposer la répartition des moyens mis à la disposition de l'établissement pour renforcer son potentiel de recherche. La présidence du CS a été confiée de manière consensuelle à un directeur de laboratoire (le Laua). En décembre 2009, le CA a décidé de la composition de ce nouveau CS : 6 membres de droit, 6 membres des laboratoires, 2 personnalités extérieures. Le renouvellement du CS a eu lieu en mars 2011, le président restant à élire au mois de juillet. Il est à noter que le directeur d'un autre laboratoire, le Cerma, a été l'un des deux enseignants réélus par ses pairs au CA de l'Ensa en 2010, confortant ainsi une solide présence permanente de la recherche dans les instances de délibération et d'orientation de l'Ensa.

Au sein du CS, la représentation des laboratoires est équilibrée en fonction de leur taille : 3 représentants contre 2 pour le Laua et 1 pour le Gersa. La participation du Cerma à l'ED Spiga et bientôt du Laua à l'ED Degest renforce encore le potentiel de ces laboratoires. Ce positionnement facilite leur réactivité et leur capacité de construire des projets innovants avec des partenaires extérieurs. En outre, leur rapprochement physique dans le bâtiment "Loire" de la nouvelle école apparaît symboliquement important ; la mise en commun de services (centre de documentation), doit faciliter la coordination de leurs stratégies. Comme souvent, les laboratoires et les chercheurs sont les opérateurs des stratégies de recherche. Dans ce domaine, la logique *bottom-up* est de mise. La direction de l'école procède à certains arbitrages sur les crédits dont elle dispose mais il revient aux laboratoires, voire aux chercheurs, d'accéder aux ressources financières et aux postes disponibles.

Le CS constitue désormais une instance de mutualisation des informations en matière de recherche sans toutefois être véritablement devenu l'instance d'élaboration d'une stratégie globale de recherche de l'Ensa.

# La stratégie en matière de valorisation



En avril 2008, l'Ensa a créé une direction des partenariats et des relations publiques dans la perspective de valoriser les partenariats publics et privés noués autour de projets relevant de ses missions (enseignement, recherche, diffusion culturelle) et par l'installation dans son nouveau bâtiment au cœur de la métropole nantaise.

L'offre de formation de l'Ensa est diversifiée et de qualité, tant en matière d'enseignement initial qu'en matière de formation professionnelle continue. Elle est renforcée par une présence active dans les lieux de décision académiques et par un partenariat avec les structures socioéconomiques et politiques de la région Pays de la Loire.

L'Ensa montre une réelle volonté de valoriser ses activités de recherche, grâce à des publications propres aux laboratoires de l'école, en particulier la collection des cahiers du Laua *Lieux communs*, l'édition de livres, une présence forte dans un grand nombre de revues nationales et internationales et la participation à de nombreux colloques et congrès. En septembre 2010, l'Ensa a ainsi organisé les premières rencontres doctorales sur la recherche architecturale, urbaine et paysagère en France et en Europe.

Notons enfin une très bonne ouverture de l'école sur la société grâce au contenu de ses projets, ses relations publiques et son implantation centrale, qui facilitent les contacts avec les institutions locales et régionales ainsi que l'organisation de manifestations (séminaires, conférences, expositions) destinées à un public spécialisé et au grand public.

Ces points positifs doivent être nuancés par l'absence, pour le moment, d'une identité visuelle unique "Ensa Nantes" qui permettrait de développer, au-delà de la politique contractuelle et de diffusion, une véritable politique de valorisation.



# La stratégie en matière de formation

## I – Le pilotage de l'offre de formation

Forte de 45,5 ETPT d'enseignants titulaires et associés, l'école accueille 800 à 850 étudiants et délivre chaque année 95 diplômes d'études en architecture (conduisant au diplôme d'État d'architecte) conférant le grade de licence et 98 conférant le grade de master, ainsi que d'autres diplômes en formation continue et dans d'autres formations. L'offre de formation de l'Ensa est diversifiée et lisible avec trois formations menant au diplôme d'État d'architecte : formations initiale (3+2), professionnelle continue (VAE, 3+1) et en double cursus architecte/ingénieur en co-habilitation avec l'ECN (7 ans). Ces formations débouchent sur l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMNOP). À ces formations s'ajoutent deux masters co-habilités (M2 VT, Villes et territoires ; M2 Steu, Sciences et techniques de l'environnement urbain) et deux diplômes propres aux Ensa (DPEA architecture navale, créé en 1990, en un an après le M2, et scénographe, en trois ans après la licence). Enfin, l'Ensa permet de préparer le doctorat d'architecture en trois ans au sein de ses laboratoires de recherche.

L'Ensa apparaît comme un établissement dynamique et très bien inséré dans la métropole nantaise et le milieu de l'enseignement supérieur régional. L'école participe activement à l'offre du site universitaire (cohérence des offres, complémentarités disciplinaires, mutualisation). Après avoir mis en place avec l'ECN un double cursus architecte/ingénieur en 2008, elle travaille depuis lors à d'autres rapprochements entre architectes et ingénieurs (École supérieure du bois ou Polytech'Nantes) ou avec d'autres disciplines (management et économie avec l'école de commerce Audencia). Elle est aussi, comme déjà mentionné, membre associé du Pres L'Unam et engagée dans deux ED. Grâce à un partenariat de recherche avec l'Ensa Grenoble, elle a construit un enseignement doctoral. Cette dynamique remarquable pourrait cependant se trouver fragilisée par un manque de moyens. Ainsi, d'autres projets de master n'ont-ils pu être mis en œuvre, comme le master Éco-design des usages et des services co-habilité entre l'université de Nantes et l'ESBANM, lié au "quartier de la création".

Comme en matière de recherche, le conseil d'administration (CA) n'a pas désigné de vice-président en charge de l'enseignement. En lien étroit avec le CS, un conseil des études (CE) a été mis en place en 2003. Le CE "a vocation à examiner toutes les questions relatives aux études et à la pédagogie en vue de préparer les décisions du CA et/ou de veiller à la bonne mise en œuvre des programmes d'enseignement" ; il est composé de vingt enseignants nommés par le CA et présidé par l'un d'entre eux. Pour ses travaux, il s'appuie sur un service des études, animé par un directeur adjoint nommé en septembre 2007 et dont le rôle a été essentiel dans la structuration de l'offre de formation.

La stratégie d'enseignement repose aussi sur un très bon adossement à la recherche. Rappelons qu'un tiers des enseignants titulaires de l'Ensa se consacre à la recherche. Dans leur pratique, ces enseignants délivrent connaissances et méthodes propres à la recherche, y compris en premier cycle. En deuxième cycle, les quatre domaines d'étude sont, en tout ou partie, adossés à un laboratoire de recherche : condition métropolitaine (Laua), cultures constructives et stratégies de projet (Cerma), arts et méthodes du projet architectural et urbain (Cerma), projections architecturales (Gersa). Tous les étudiants sont initiés à la recherche via le mémoire préparé au cours du M1. Enfin, un parcours particulier est proposé aux étudiants qui visent la mention recherche pour leur projet de fin d'études, avec possibilité de stage dans un laboratoire. Cette orientation est complétée, on l'a vu, par la possibilité d'une inscription dans deux ED, ce qui permet de préparer le doctorat en architecture, même si l'établissement n'inscrit pas administrativement les doctorants.

Les instances ont beaucoup travaillé à préparer la nouvelle habilitation du programme de formation (2011-2015). La participation à des instances vivantes doit être soulignée, autour de débats importants sur la nécessité d'établir un référentiel d'objectifs par semestre, sur la coordination des UE, sur le rôle diplômant du sixième semestre (S6) et donc sur une organisation *ad hoc* (par exemple retisser des liens plus étroits au sein du champ théories et pratiques de la conception architecturale et urbaine - TPCAUI).

Le CA ne dispose pas réellement des moyens pour vérifier l'exécution de ses décisions. En l'absence de règlement intérieur, on note un manque de bilan annuel d'activités de la direction ainsi qu'un défaut de connaissance des comptes rendus des réunions des différentes instances (CA, CE, CS, VAE) de la part de l'ensemble des acteurs de l'établissement, malgré leur diffusion via l'intranet.

## II – La lisibilité et visibilité de l'offre de formation

### 1 • La communication sur l'offre de formation

Si l'engouement pour les métiers de l'architecture est réel en France, notamment à Nantes (350 demandes d'inscription en 2000, 650 en 2006, 1 800 en 2010), il est difficile de mesurer, en raison de la pratique des pré-inscriptions multiples à l'échelle nationale, l'attractivité réelle de l'école de Nantes. Néanmoins, certains enseignements originaux, tels que la morphologie et les expérimentations à l'échelle 1, ainsi que l'ouverture du double cursus architecte/ingénieur avec l'ECN, contribuent à son attractivité.

Pour sa politique d'information, l'Ensa joue de son ouverture sur la région nantaise par l'intermédiaire de partenariats institutionnels, la mise à disposition d'espaces sur l'Île de Nantes et le développement de la taxe d'apprentissage. La création d'un poste de directeur des relations publiques et des partenariats concrétise cette volonté. Les moyens traditionnels de la communication des Ensa, tels que le site web et les journées portes ouvertes, sont également mobilisés. Cette communication se poursuit au cours des études par le livret de l'étudiant, qui détaille clairement l'offre de formation.

### 2 • La capacité d'accueil au service de la politique de recrutement et d'orientation

Cette capacité est davantage restreinte par le nombre d'enseignants que par les locaux et moyens disponibles. Limitée en matière d'encadrement, l'Ensa s'est attachée à diversifier son offre par des partenariats avec d'autres institutions. La réflexion en cours se poursuit dans cette voie pour favoriser des trajectoires réussies. De ce point de vue, l'existence du M2 VT est positive : il n'existe pas de M1 VT, mais un accès à partir d'un M1 en géographie, ouvert au premier cycle d'architecture de l'Ensa. Dans cette perspective, il est souhaitable de repositionner en masters professionnels des formations de l'école déstabilisées par le passage au LMD : scénographie, architecture navale. Le DPEA architecture navale, déjà partenaire de BTS et de licences pro, cherche ainsi à construire un master en comblant le vide actuel en M1.

Le recrutement post-baccalauréat est conforme à celui des Ensa : présélection sur dossier, puis entretiens avec les sélectionnés (400 à 450 candidats quel que soit le nombre d'inscrits). 130 candidats environ sont admis et 20 inscrits sur liste complémentaire. Cette procédure, qui n'évite ni les échecs, ni les abandons, ne satisfait pas certains enseignants qui préféreraient vérifier les capacités d'un plus grand nombre d'élèves au cours de la 1<sup>ère</sup> année. Toutes les Ensa connaissent ce débat récurrent, en l'absence d'évaluation permettant de mesurer l'adéquation entre la réussite au cours des études et le classement à l'entrée. Une stratégie d'aide à la réussite pourrait s'appuyer sur les résultats de ce classement. L'Ensa Nantes devrait se doter de moyens pour vérifier l'efficacité de son système de recrutement par un suivi en aval. À sa décharge, les moyens administratifs actuels des Ensa ne lui permettent guère de répondre à cette préoccupation. La substitution de la commission de validation des études, des expériences professionnelles ou acquises personnelles (VAEPPP) aux jurys de semestre suggère que l'école se préoccupe de contrôler les conditions d'accès au cycle de master des étudiants titulaires d'une licence, ce qui pose le problème du passage automatique de L en M. Par-delà ses missions officielles (arrêté du 20 juillet 2005), cette commission a autorité, à l'Ensa Nantes, pour examiner l'ensemble des résultats et émettre des propositions de réorientation, ce qui relève, ailleurs, de jurys dans lesquels siègent l'ensemble des enseignants du semestre.

Dans son rôle traditionnel relatif à la VAE, la commission VAEPPP traite jusqu'à 180 dossiers par an. Après une présélection, les candidats sont reçus en entretien. Les candidats retenus entrent tous en premier semestre de la 1<sup>ère</sup> année, puis ils sont orientés dans des semestres d'enseignement différents selon leurs acquis. Cette disposition (test au cours du premier semestre de L1) pose parfois problème en raison d'un insuffisant affichage des possibilités d'intégration dans d'autres semestres, au risque de créer des inégalités entre les candidats. Cette commission, de manière originale, comprend des étudiants et des personnalités extérieures. Les participants n'ont cependant pas connaissance des comptes rendus de séance. Enfin, un flou semble persister sur la présidence de la commission, assurée jusqu'ici par la direction.

### 3 • La pluridisciplinarité, l'un des fondements des études en architecture

La pluridisciplinarité est présente à l'école de longue date, notamment à l'interface entre les sciences pour l'ingénieur (SPI) et les sciences humaines et sociales (SHS). On relève un effort d'organisation de la pluridisciplinarité à travers des UE transversales où les différentes disciplines se croisent (voire par exemple les liens entre histoire et cultures architecturales - HCA - et sciences et techniques pour l'architecture - STA, ou entre arts et techniques de la

représentation - ATR - et TPCAU). Les champs ne se coordonnent pas suffisamment en interne avec un risque de clivage entre groupes d'enseignants titulaires et vacataires compte tenu du fait que les Ensa ne maîtrisent pas le recrutement des enseignants par des jurys nationaux et recourent aussi à des vacataires. Ce manque de moyens est flagrant au premier semestre de l'Ensa où le champ TPCAU n'est occupé que par un seul titulaire sur huit enseignants. *A contrario*, la politique de recrutements d'enseignants vacataires offre une place non négligeable aux professionnels de la région.

#### 4 • La professionnalisation, inscrite dans le cadre commun des études d'architecture, assumée par l'Ensa Nantes

Au-delà du stage ouvrier de 1<sup>ère</sup> année, l'Ensa Nantes a su mettre en place des modalités originales de stage en 3<sup>ème</sup> année. Le stage est divisé en deux fois trois semaines. La première période consiste en une mise en situation professionnelle dans un lieu de production. La seconde période, plus originale, prend la forme d'un suivi individuel de chantier à raison d'une journée par semaine pendant quatre mois. Chaque étudiant doit trouver un accueil sur un chantier, par le biais d'un maître de stage. Le stage, organisé par des enseignants, est intégré à une UE intitulée "bilan critique, mémoire vive", dans laquelle les étudiants sont incités à réaliser une autoévaluation de leurs trois premières années d'études. En master, le stage est également suivi par des enseignants mobilisés, le contenu du stage étant laissé à l'appréciation individuelle de ces enseignants. Enfin, la HMONP a fait l'objet d'une réflexion approfondie et ne touche réellement que les étudiants directement concernés par la maîtrise d'œuvre (environ 35 % des architectes diplômés d'État par an).

#### 5 • La formation continue faisant l'objet d'une politique originale

L'Ensa de Nantes est l'une des cinq écoles françaises habilitées à offrir aux professionnels de l'architecture une formation continue (quatre ans en alternance) sanctionnée par le diplôme d'État d'architecte. La capacité d'accueil et d'encadrement limite l'effectif à 18 étudiants, ce qui correspond à un choix de l'établissement. Le recrutement, biennal, est réservé aux seuls collaborateurs des cabinets d'architecture. Parallèlement, avec le soutien de la Dapa, l'Ensa Nantes et l'Union régionale des conseils en architecture, urbanisme et environnement (UR CAUE) des Pays de la Loire ont aussi créé une structure de formation continue qualifiante, le Pôle Atlantique de formation continue, sous l'autorité d'une enseignante de l'Ensa. Il s'agit d'une formation dans le domaine du développement durable concernant 20 à 30 stagiaires, des formations plus réduites (10 à 20 stagiaires sur 3 à 5 jours) prolongeant la formation initiale, de 24 jours. Cette formule, financièrement équilibrée, donne accès à des financements de type Fonds interprofessionnel de formation des professionnels libéraux (FIF PL) pour les salariés ; elle fait appel à des enseignants de l'Ensa (Cerma et Laua) et à des intervenants professionnels de l'architecture, de l'urbain et du paysage. Chaque action de formation fait l'objet d'un compte rendu détaillé comprenant une évaluation par les stagiaires. L'école cherche à développer d'autres formations, dans le domaine de la scénographie (Gersa), dans le domaine de l'écoconstruction avec le pôle génie civil écoconstruction des Pays de la Loire. Enfin, une formation sur mesure a été montée pour l'Ordre des architectes de Poitou-Charentes. Le Pôle Atlantique constitue un outil souple et efficace de formation continue. Ses liens avec le CA de l'Ensa devraient néanmoins être renforcés par une présentation des comptes rendus d'actions, suivie d'un débat d'orientation.

### III – Les dispositifs d'information et d'accompagnement de l'étudiant

La taille modeste de l'Ensa autorise un accueil direct des étudiants par l'équipe administrative et l'équipe enseignante, sous forme d'une réunion de rentrée dans l'amphithéâtre. Les enseignants coordinateurs de chaque semestre sont présentés pendant cette séance, ainsi que le personnel administratif en charge de la gestion de l'année. Les deux cycles de conférences annuels de l'Ensa Nantes sont décrits pour inviter et inciter les étudiants à y participer. L'accompagnement des étudiants est effectué par des enseignants et par l'équipe administrative. Un agent administratif référent et unique par année est désigné au sein du service des études. Pour les étudiants étrangers, un pot d'accueil est par ailleurs organisé.

Le fort taux de stress des étudiants de L1, relevé par les services de santé, mérite une attention particulière. L'ambition de tester pédagogiquement l'ensemble des étudiants à la fin du premier semestre doit être finement calibrée pour éviter des tensions excessives. Les taux d'échec relevés, d'environ 10 %, et les taux d'abandon, d'environ 6 %, se situent en tout état de cause dans la moyenne des Ensa. Néanmoins, les difficultés rencontrées dans la mise en place de l'évaluation des enseignements par les étudiants ne permettent pas de mesurer concrètement l'adéquation entre les objectifs pédagogiques, les dispositions d'enseignement et les capacités des étudiants. Il est impératif d'aboutir rapidement à la mise en place de l'évaluation des enseignements par les étudiants (imposée dans le décret d'organisation des études) qui pourrait être pondérée par d'autres critères (par exemple une évaluation par les pairs).

## IV – L'environnement de travail des étudiants

Les nouveaux locaux offrent des surfaces et des équipements enviables même s'ils sont encore insuffisamment appropriés par le personnel et les étudiants. La tradition de travail à l'échelle 1, déjà présente dans les anciens locaux, a donné lieu à la mise en place d'un atelier des machines autorisant le travail sur trois types de matériaux (bois, métal, carton). L'environnement informatique et de reproduction est aux normes actuelles des Ensa et facilite le travail des étudiants. Sur les 140 stations de travail informatique, 50 sont en accès libre. L'ensemble du site est couvert par wifi.

L'Ensa Nantes a su développer une politique documentaire originale. La bibliothèque de l'école est active au sein du réseau Archires des Ensa. Elle est bien positionnée dans son environnement et exerce un réel rayonnement sur l'ensemble des milieux de l'architecture de sa région. Les nouveaux locaux ont permis un accès direct aux livres pour l'ensemble des élèves, ce qui se situe dans la norme des Ensa. La connexion avec le site informatique est efficace. Elle permet la consultation et la réservation en ligne. La création d'une bibliothèque commune aux laboratoires de recherche, accessible à tous les étudiants, est à saluer (en particulier l'accès aux thèses). Pour une meilleure coordination et pour en faciliter l'accès, les deux bibliothèques sont situées sur le même niveau, à proximité l'une de l'autre. Notons que la bibliothèque, localisée au cœur de l'Ensa, est très accessible aux heures normales d'ouverture de l'établissement. Les ouvrages peuvent être réservés *via* le Web, à partir d'un compte lecteur. Les prêts interbibliothèques sont gérés au sein du réseau Archires.

## V – La démarche qualité pédagogique

L'absence d'observatoire des débouchés est une lacune importante de l'Ensa Nantes. Le manque de moyens est mis en avant par la direction. La seule composante à s'être dotée de longue date d'un observatoire des débouchés est le DPEA en architecture navale. Cet outil a constitué un moyen important pour attester l'intérêt de la formation, aujourd'hui unanimement reconnue. La bulle immobilière de ces dernières années, qui a facilité l'accès à l'emploi, n'a pas contribué à faire saisir l'urgence d'un tel outil, indispensable pour mesurer la diversification professionnelle des métiers de l'architecture.

# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – L'implication des étudiants dans la vie de l'établissement

Tous les deux ans, les élèves élisent six représentants au CA. Un conseil de la vie étudiante (CVE), non statutaire, a été mis en place au printemps 2010 pour faciliter les relations avec les élèves et pour préparer au mieux la prochaine habilitation. Il est constitué de représentants des étudiants : deux par année pour la formation initiale, un représentant des formations continues et spécialisées et un pour les doctorants. Si les étudiants ne siègent pas au CE, ils y sont souvent invités lorsque celui-ci traite des programmes. Ils participent également, de manière ponctuelle, à d'autres commissions. Comme dans beaucoup d'Ensa, le taux de participation aux élections est très faible (8 % à la dernière) ; il pourrait être amélioré par une meilleure présentation aux élèves du rôle de ces instances représentatives. Avec des élus au CA et au CVE, les étudiants sont bien intégrés aux débats de l'Ensa. Le CVE est devenu un organe moteur de l'école, offrant aux élèves un réel espace/temps de parole, de réflexion et de propositions afin d'améliorer leur conditions d'études : promotion du dialogue inter-promotionnel, communication interne. Les membres du CA, généralement en fin de cycle, en sont souvent les éléments essentiels. L'école se doit de soutenir et d'encourager son renouvellement annuel.

C'est le service des études qui s'occupe de la vie étudiante mais les élèves doivent parfois solliciter plusieurs intermédiaires ; un responsable unique pourrait faciliter la communication auprès des élèves et entre eux.

Les étudiants ont créé une dizaine d'associations, certaines particulièrement actives telles que Esquisse, sorte de junior entreprise, la Coopé, dédiée à la vente de fournitures, l'Espace-Temps, qui promeut le théâtre, la section sportive pour la pratique des activités physiques, la Charrette, Ciné-club, BDE-Reezom (fusion de deux associations afin de relancer une vie associative en déclin) qui propose "apéro/soirées" à l'extérieur, petits déjeuners, expositions et le festival annuel Architecture, manifestation culturelle phare de l'Ensa. Ce festival a été créé lors de l'installation dans les nouveaux locaux par l'association Reezom. Il mobilise de nombreux élèves bénévoles et requiert une longue préparation. Les étudiants y sont fortement impliqués et en ont fait leur temps fort de l'année. L'Ensa alloue une subvention de 7 500 € à ce festival ainsi que des subventions sur demande des associations. Des projets personnels peuvent également être soutenus après étude des dossiers par le CA, à l'image du 4L Trophy en 2009.

Malgré tout, la vie associative semble connaître actuellement un creux, cette baisse de dynamisme pouvant être expliquée par une école jugée trop impersonnelle, un espace trop grand, mais aussi par de nouvelles promotions trop stressées par leurs études. Le seul espace de détente alloué aux étudiants est la Bar'avane, mais avec des capacités et des moyens plutôt limités. La vie associative se trouve pénalisée de ne pas bénéficier de réel lieu propre type foyer permettant le rassemblement et l'échange entre étudiants. De plus, le bureau des élèves (BDE) partage avec les autres associations (hormis Esquisse) un petit local excentré et peu visible, et n'est autorisé qu'à très peu d'événements non-pédagogiques au sein de l'établissement. La vie associative peine donc à s'approprier l'espace, à communiquer et à mettre en place des projets nouveaux. Le CVE ne comporte aucune représentation d'association. Cela permettrait un débat plus large et conférerait un poids plus important aux demandes formulées.

L'Ensa Nantes devrait également promouvoir la valorisation de l'engagement étudiant dans la gouvernance de l'école, et la favoriser : formations de trésorier, de secrétaire, formations spécifiques budgétaires et juridiques, animation et présidence de réunions.

## II – Les dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie

### 1 • Vie sportive et culturelle

De nombreux espaces tampons permettent plusieurs expositions par an, tel *Outgoing students*, ou différents *workshops* inter-promotionnels (ou inter-écoles). L'école permet aussi aux étudiants de profiter de nombreux colloques et conférences qui viennent rythmer l'année. En 2009-2010, on compte une quinzaine de conférences et cinq colloques. La section sportive propose différentes activités (rugby, badminton, football, etc.) durant la semaine. La voile fait également partie de ces sports, héritage du DPEA architecture naval. L'école met à disposition ses minibus pour les déplacements. Pour les autres sports, les étudiants peuvent adhérer au Suaps. Le montant annuel est de 50 €, ce qui est jugé un peu élevé.



## 2 • Accueil et accompagnement

En revanche, peu d'activités sont proposées pour accueillir les primo-entrants ou les étudiants en échange. L'école présente et explique son fonctionnement et son programme sous forme d'un séminaire d'une journée. Le BDE, quant à lui, offre aussi un pot d'accueil. Néanmoins, aucune vraie intégration au sens d'une rencontre, d'un échange, d'un temps d'adaptation, d'une découverte de la ville, n'est proposée. La rentrée ou l'arrivée de nouveaux étudiants ne semblent pas être un temps fort pour l'école.

Pour ce qui est de la fin des études et l'entrée dans la vie active, très peu d'informations sont transmises ou connues sur les débouchés, les formations complémentaires ou sur les questions plus générales de la vie active. Tenir un annuaire des anciens élèves et organiser des rencontres entre anciens étudiants et futurs diplômés constituerait une avancée.

## 3 • Qualité de la vie et cadre bâti

Compte tenu de la nouvelle situation de l'école en centre ville, le logement est plus aisé. Une convention a été signée entre l'école et le Crous pour des logements à proximité. Les loyers restent toutefois élevés et aucun dispositif type "bon plan" n'a été mis en place entre les élèves ou au sein de l'école. L'établissement offre un cadre de travail privilégié. Chaque étudiant possède son propre espace de travail et a accès à l'école six jours sur sept jusqu'à 21h, voire 23h certains soirs de la semaine. L'Ensa propose également l'accès à un parc informatique très important et mis à jour régulièrement. Il existe par ailleurs une structure privée gérant par délégation la structure "L'absence", pour la petite restauration, et une cafétéria en rez-de-chaussée, gérée par le Crous, qui offre aux étudiants des repas équilibrés à moindre coût.

Malgré un basculement total vers les services du Crous, une personne à l'Ensa continue de conseiller et guider les étudiants. C'est un point positif quand on constate les difficultés rencontrées par les étudiants d'autres Ensa. Les emplois du temps très denses à cause de la réforme LMD rendent difficile une activité professionnelle pendant les études. Par appel à candidature, l'école offre fréquemment des emplois rémunérés de moniteurs pour des tâches documentaires et pour de l'encadrement pédagogique.

Outre un dispositif de médecine préventive, l'Ensa innove avec la mise en place d'un dispositif particulier d'information auprès des primo-entrants. En effet, durant l'année 2009-2010, elle a été interpellée par un médecin du Sumpps (dans le cadre d'une convention avec l'université de Nantes) sur la dégradation du mode de vie des étudiants au début du premier cycle. Elle a décidé alors de sensibiliser ses étudiants et de mettre en place des enseignants coordinateurs par semestre afin d'éviter tout débordement. Ce dispositif a bien fonctionné au 1<sup>er</sup> semestre, mais mérite encore quelques ajustements pour les semestres suivants.

# La stratégie en matière de partenariats



La nouvelle localisation de l'Ensa concrétise une volonté de positionnement dans un environnement géographique, culturel et institutionnel à fort potentiel. La stratégie partenariale s'élabore *via* la mise en œuvre de projets tant en matière d'enseignement que de recherche. La volonté du milieu socioéconomique et politique local de développer une perspective internationale se manifeste au sein de l'école portée par les personnalités extérieures.

## I – Le développement des relations académiques

La coopération avec les établissements d'enseignement supérieur locaux, régionaux ou nationaux dans l'enseignement et dans la recherche a été déjà soulignée. Il est nécessaire qu'un effort similaire soit engagé à l'échelle européenne et internationale car, en ce domaine, l'Ensa Nantes présente certaines faiblesses, moins du côté des élèves (programmes Erasmus) que du côté des enseignants et des chercheurs.

Rappelons par ailleurs que l'Ensa entretient des liens avec le CNRS (UMR Ambiances 1563) et avec le LCPC au titre de la fédération de recherche IRSTV, sans qu'il existe de stratégie clairement énoncée en matière de partenariat avec les EPST et les Epic.

## II – Les relations avec les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales, tout comme les milieux socioéconomiques, ne sont pas représentés dans les instances de délibération de l'Ensa, mais leurs préoccupations sont présentes, portées par les personnalités extérieures nommées *intuitu personae*. Une personnalité extérieure, directrice générale des services de la communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire (Carene) préside ainsi actuellement le CA. L'école a établi des liens nombreux avec les collectivités territoriales et se trouve souvent sollicitée par elles (recherche, études, consultations). L'Ensa participe notamment au Comité consultatif régional pour la recherche et le développement technologique (CCRRDT) mis en place par le conseil régional des Pays de la Loire.

## III – Les relations avec les milieux socioéconomiques

Les milieux socioéconomiques sont impliqués dans les activités de formation (encadrement par les professionnels de l'art de construire, participation aux jurys, formation continue) et de recherche. La localisation de l'Ensa a favorisé les rapports avec ces milieux : mise à disposition d'espaces, large ouverture des manifestations organisées et une référence architecturale prestigieuse avec le bâtiment. Les activités de recherche avec les entreprises (agence d'architecture) restent cependant faibles.



# La stratégie en matière de relations internationales



L'activité internationale de l'Ensa Nantes est diversement développée, qu'il s'agisse de la recherche ou de la formation, de la mobilité du personnel ou des étudiants. L'école a décidé de faire croître les échanges et les collaborations internationales. Mais, à ce jour, il n'existe pas en la matière de stratégie élaborée, ni dans le domaine de la valorisation des recherches, ni dans celui du soutien à la participation aux programmes européens ou internationaux.

Il est difficile de cerner qui, au sein de l'école, assure véritablement le pilotage en matière de relations internationales. L'activité internationale est suivie par une personne à 80 % au service des études, chargée du suivi de la mobilité académique.

Le CA délibère sur les relations internationales mais ce sujet est rarement traité. Les enseignants et les chercheurs gèrent individuellement leur propre mobilité, des contacts à l'étranger et des contrats auxquels ils peuvent accéder. Globalement leur mobilité semble faible. En sens inverse, il n'y a pas d'invitation faite auprès des enseignants et chercheurs étrangers. On note cependant quelques cotutelles de thèse dans les laboratoires (université de Carthage en Tunisie, université de Huazhong en Chine, université catholique de Louvain en Belgique, université de Las Américas Puebla au Mexique).

La mobilité concerne essentiellement les étudiants. En ce domaine, l'école est davantage performante pour l'envoi d'élèves (passage de 40 à 60 "sortants" entre 2006 et 2009), grâce aux multiples allocations qu'elle mobilise, dont celles de l'UE du programme Erasmus, du ministère et de la Région des Pays de la Loire, que pour l'accueil (27 "entrants" en 2009-2010) avec les difficultés connues hors zone Europe. L'Ensa Nantes a passé 38 conventions avec des universités étrangères, multipliant par plus de deux leur nombre depuis 2006. Elle a mis en place une certification de qualité en langues mais les élèves semblent peu motivés pour la pratique d'une langue étrangère. L'école organise plusieurs "diplômes conjoints et en partenariat" ; deux d'entre eux impliquent des institutions étrangères (DPEA en architecture navale avec l'université de Liège, en Belgique, DPEA scénographe et master international avec le Bauhaus-Dessau, en Allemagne).



# La gouvernance



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

Le système d'organisation de l'établissement obéit au modèle des EPA pour les écoles d'architecture avec quelques particularités pour anticiper les changements qu'induirait le rapprochement avec le monde universitaire.

Le directeur, nommé par le ministère en charge de la culture, occupe toute la place que les textes lui confèrent. Il a autorité sur l'ensemble des services et du personnel de l'établissement. Il prépare et exécute les délibérations du CA auquel il siège de droit. Au fil du temps, les Ensa ont fait appel à plusieurs profils de directeur : enseignant, administrateur, professionnel de l'art de construire... L'actuel directeur, en poste depuis 13 ans, cumule plusieurs de ces profils.

Le CA compte 24 membres avec diverses durées de mandat : 6 enseignants élus pour trois ans, 6 élèves élus pour deux ans, 6 personnalités extérieures nommées par le MCC pour deux ans, 2 représentants des Biatos de l'Ensa élus pour trois ans. Il délibère sur le règlement intérieur, le règlement des études, le programme d'enseignement, le budget et le compte financier, les contrats et conventions passés par l'établissement, le rapport d'activités annuel établi par le directeur. Le CA mis en place au printemps 2007 a été profondément renouvelé en 2010 avec l'arrivée de nouveaux membres (quatre sur six dans le collège enseignant et dans le collège des personnalités extérieures) et un changement de président (le précédent n'ayant pas été réélu comme administrateur). Pour la première fois, une liste de six candidats était présentée avec un texte d'orientation. Notons aussi que depuis plusieurs années, le CA désigne en son sein un bureau (ce qui n'est pas une obligation statutaire), composé d'un membre de chaque collège et des commissions, pour assurer la préparation des décisions, en amont des séances plénières, sachant aussi que le CA peut se réunir en formation restreinte. Le conseil fonctionne sans procuration. Si le quorum n'est pas atteint, il est convoqué à nouveau et délibère quel que soit le nombre des présents. Réuni quatre à cinq fois par an en séance plénière, le CA est actuellement présidé par une personnalité extérieure (seconde fois dans l'histoire de l'Ensa Nantes). Elle a été nommée présidente en juin 2010 après le refus du ministère de tutelle de retenir le candidat proposé par le CA, un enseignant vacataire, réaffirmant ainsi que le poste de président doit être occupé par un enseignant titulaire ou par une personnalité extérieure.

Les CA des Ensa désignent, parmi les enseignants, une CPR qui prépare les décisions du CA en ces matières. L'Ensa Nantes a scindé la CPR en deux conseils : le conseil des études (CE) dont les membres enseignants (de 10 à 20) sont nommés par le CA au début de chaque année universitaire, ce conseil s'appuyant sur un service des études et une directrice adjointe, et le conseil scientifique (CS) désigné pour trois ans. Le président de chacun de ces conseils siège dans l'autre instance pour optimiser la coordination. En outre, pour respecter les textes instaurant la CPR, ces deux conseils sont réunis une fois par an en session plénière. Des commissions complètent le dispositif de préparation des décisions : la commission de recrutement des enseignants, la commission VAEPP (nommée pour deux ans), etc. Rappelons aussi qu'au printemps 2010, l'Ensa a mis en place un conseil de la vie étudiante. L'Ensa fonctionne aussi avec les instances prévues par la réglementation que sont le comité technique paritaire (CTP) et le comité d'hygiène et de sécurité (CHS).

Cette organisation a dû faire face à une installation dans de nouveaux locaux (février 2009) et à un profond renouvellement de son personnel et de ses représentants. La décision positive de se rapprocher de l'université a conduit l'Ensa à innover dans certains domaines, privilégiant des circuits de gouvernance relativement courts et efficaces. La configuration de l'organigramme général de l'Ensa de Nantes montre le poids de l'instance de direction et du directeur dans l'institution, instance de direction où les femmes sont aujourd'hui majoritaires, ce qui est à noter alors que le déséquilibre reste fort dans les autres secteurs (collège enseignant et personnalités extérieures du CA, conseil des études). À souligner, comme déjà noté, le rôle important de deux directeurs de laboratoire, qui assurent une certaine permanence dans les instances délibératives et semblent former avec le directeur un triumvirat stabilisateur. La pérennisation de cet équilibre à l'avenir peut être problématique.

Si l'Ensa de Nantes n'a pas de projet formel d'établissement, elle dispose de deux documents stratégiques : le dossier de demande d'habilitation des programmes d'enseignement préparé par le CE et le document préparé pour le contrat de performance adopté par le CA, mais non véritablement validé par la tutelle. Par ailleurs, la définition programmatique de la nouvelle école, qui a lourdement mobilisé les diverses instances, a utilement contribué à une réflexion stratégique. Elle a également rédigé un rapport consistant d'autoévaluation pour l'Aeres. L'Ensa s'engage à élaborer un projet d'établissement dans le cadre de l'élaboration du prochain contrat pour à la fois valoriser les démarches entreprises avec les partenaires universitaires et les partenaires socioéconomiques et politiques et pour tenir compte des exigences en matière de développement soutenable et international.

## II – Le pilotage, le développement et la qualité des systèmes d'information et de communication

L'établissement s'est doté d'un service d'information et de communication dès 2001. En constante progression (personnel, moyens techniques et budgétaires de 325 000 € en 2006 à 522 000 € en 2010), il est composé aujourd'hui de six personnes qui assurent la maîtrise d'œuvre et la gestion de l'ensemble des moyens et réseaux informatiques et numériques de l'établissement, dans le domaine de l'enseignement, de la recherche (hors Cerma) et de l'administration. L'installation dans le nouveau site a doté l'école d'un système plus cohérent et performant, utilisant les mêmes procédures et logiciels (Koha pour la bibliothèque et les centres de documentation, généralisation du réseau wifi sécurisé qui est devenu le réseau principal d'échange et de travail avec 300 connexions simultanées par jour), malgré l'absence d'un schéma directeur de développement des TIC demandé par le ministère de tutelle. Le logiciel de gestion des études Taïga, qui sera éventuellement (d'autres hypothèses sont examinées) déployé en 2011, fait exception. Si le système d'indicateurs d'évaluation reste encore embryonnaire, les outils existent pour permettre de partager l'ensemble des entrepôts de données. Un plan de formation continue du personnel en matière bureautique et de traitement d'images a été adopté et est mis en œuvre.

## III – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines

Les effectifs en place paraissent en rapport avec le volume de l'activité de l'établissement, avec 45,5 ETPT titulaires pour les enseignants, 39,25 pour les Biatos en 2009. Il est à noter cependant que ces effectifs n'ont pas évolué lors de l'installation dans les nouveaux locaux qui a correspondu à un accroissement significatif des surfaces occupées, du nombre total d'étudiants et à un renouveau des projets dans différentes domaines. Ainsi l'Ensa a-t-elle dû ajuster au mieux ses effectifs aux missions et ne dispose plus de marges en ce qui concerne les forces de travail disponibles. Cet ajustement des volumes d'emplois aux missions et la vigilance sur ces postes de dépenses de la direction (suivi de l'exécution du plafond d'emploi) ont permis de limiter le poids des recrutements sur les ressources propres de l'établissement. La part de la masse salariale dans les budgets de l'établissement (30 %) est plus favorable que dans d'autres Ensa. Cette masse salariale évolue cependant progressivement à la hausse : 831 000 € en 2006, 998 000 € en 2009, les dépenses de rémunération sur budget de recherche représentant 69 000 € en 2006 et 136 000 € en 2009. L'école a mis en œuvre un dispositif de cadrage proposé par la tutelle en ce qui concerne les rémunérations des personnels contractuels.

Le mode de recrutement des enseignants associés respecte des principes de transparence dans la publication des emplois et de collégialité dans le choix des recrutés par l'intervention d'une commission de recrutement aux profils variés. Dans le même sens, l'école a mis en place des CDD de plus longue durée pour certains de ses enseignants vacataires dans le cadre d'un mouvement national impulsé par la tutelle, et a su faire appel à des contractuels disposant de compétences particulières sur des missions pour lesquelles il n'était pas possible d'avoir recours à des titulaires (direction des études, service informatique et multimédia par exemple). L'intégration de ces agents paraît réussie.

Cet équilibre pourrait être remis en question par les perspectives de départs en retraite : plus d'une dizaine d'agents sont concernés dans les cinq à huit ans à venir, notamment parmi les Biatos. Si l'Ensa a déjà prouvé sa capacité d'intégration de nouveaux éléments (72 % des enseignants ont été renouvelés depuis 2002), sa dynamique pourrait se trouver altérée dans l'hypothèse de l'application du principe de non remplacement d'un fonctionnaire de l'État sur deux parti à la retraite.

Les instances paritaires CHS et CTP ne sont pas réunies plus de deux fois par an. Pour le CHS, le document unique est toujours en cours d'élaboration, tout comme le plan de prévention. Les représentants du personnel siégeant dans ces instances pensent que leur rôle pourrait être mieux pris en considération. Selon eux, l'installation dans les nouveaux locaux et la dynamique dans laquelle l'école est engagée ont révélé et amplifié des problèmes de surmenage ou de stress au travail. Ce personnel relève aussi un autre paradoxe : l'étendue des locaux et leur organisation ne facilitent pas l'identification d'un lieu de convivialité qui servirait de repère et de lieu d'échange informel.

L'Ensa n'a pas encore formalisé de démarche de sensibilisation au développement soutenable. Cependant la réflexion conduite pour l'élaboration de la nouvelle école a permis de prendre en compte plusieurs aspects renvoyant à cette préoccupation (ressources énergétiques, conception d'un système passif d'espaces tampons, ventilation naturelle, réduction des places de stationnement, incitation à l'utilisation des transports en commun et des modes doux, intégration du développement soutenable dans le plan de formation des agents...). Il est trop tôt pour tirer un bilan étayé des actions entreprises.

## IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière

L'organisation budgétaire, simplifiée au maximum, est assez centralisée. Le directeur, en lien avec la présidente du CA et la directrice administrative et financière, fixe les grandes orientations budgétaires présentées au CA pour être votées avant d'être exécutées sous sa responsabilité. Outre les charges fixes, les dépenses comprennent les dépenses de personnel (hors titulaires) et les frais afférents aux activités d'enseignement et de recherche (missions et déplacements...). Les ressources budgétaires sont constituées par les dotations ministérielles et les ressources propres (conventions de recherche et conventions diverses passées avec des collectivités publiques, droits de scolarité, taxe d'apprentissage, produits de la mise à disposition d'espaces...). Le débat au CA porte surtout sur les moyens dédiés aux enseignements et aux tarifs appliqués aux étudiants. Les outils analytiques de gestion prévisionnelle sont pour le moment embryonnaires et les outils d'analyse et de contrôle de gestion insuffisamment développés.

La directrice administrative et financière, déjà responsable des ressources humaines, l'est aussi du service financier. Elle est seule à avoir la délégation d'ordonnateur, ce qui semble suffisant eu égard à la taille de l'établissement. Seul le service financier engage les dépenses, les autres services passant des commandes qui ne sont exécutables qu'après avis du service financier. Ce service échange avec l'agence comptable (agent du ministère des finances) secondée par une assistante mise à disposition par l'école.

La note de présentation du budget primitif (BP) 2011 exposée devant le CA est claire et détaillée. Le BP s'élève à un peu plus de 3,3 M€. La dotation ministérielle représente, en recette, 70 % de ce montant.

Depuis l'exercice 2008 marqué par un déficit d'exécution, l'école a retrouvé des conditions d'exécution budgétaires équilibrées. L'installation dans les nouveaux locaux a entraîné des répercussions sur les dépenses de fonctionnement (fluides, petite maintenance, prestations de nettoyage ou de gardiennage). Celles-ci ont augmenté de 814 146 € en 2008 à 1 195 547 € en 2010 mais paraissent aujourd'hui maîtrisées. Les crédits de fonctionnement exécutés (hors masse salariale) sont passés de 1 440 000 € en 2006 à 2 030 000 € en 2009.

En ce qui concerne le respect de la réglementation sur l'achat public, l'absence de consultations, ne serait-ce que sous la forme de marchés à procédure adaptée, interroge sur le respect du code des marchés publics. Sans minorer la charge et la technicité que présente cette matière, l'école doit entreprendre de mieux respecter ces règles, par exemple, en s'associant à des groupements de commandes avec d'autres établissements publics. Il serait aussi nécessaire de compléter les documents budgétaires par l'ensemble des documents annexes imposés par la réglementation M 9-1 (plafonds d'emploi par exemple ou programmes pluriannuels d'investissements) et d'animer un dialogue de gestion infra annuel à l'attention des services gestionnaires, en particulier sur les taux d'exécution de recettes et de dépenses qui les intéressent.

Les ressources affectées qui bénéficient d'un report automatique sont élevées au regard du montant total du budget : 728 000 € pour la première décision budgétaire modificative de l'année 2011, pour un budget de 3,33 M€. Ces crédits pluriannuels sont lourds en termes de suivi spécifique et d'analyse et peuvent contribuer à masquer les taux d'exécution de l'ensemble du budget. Il est nécessaire d'identifier au cas par cas, en se référant aux termes des documents contractuels, les montants qui pourraient faire l'objet d'une réaffectation dans le cadre de projets d'établissement. Il convient aussi de vérifier l'adaptation aux coûts réellement engagés du montant du prélèvement réalisé au profit de l'établissement : par exemple, le taux de prélèvement sur les recettes contractuelles, au bénéfice du fonctionnement de l'Ensa, de 4 % seulement paraît notablement sous-évalué.

Les ressources de la mise à disposition des locaux sont en croissance, ce qui illustre l'attrait de l'école et la réussite de son intégration dans la ville. Il convient là encore de prendre en compte l'ensemble des éléments constitutifs du prix de cette prestation et de réserver une part de ces ressources à la couverture des coûts afférents, d'autant plus qu'il s'agit d'un secteur concurrentiel et lucratif dont l'activité peut être soumise à TVA.

## V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement du patrimoine

L'Ensa Nantes dispose d'un patrimoine immobilier neuf, propriété de l'État, tout à fait remarquable. L'édifice, qui regroupe toutes les activités, est organisé en deux bâtiments reliés par une passerelle. Le bâtiment principal héberge les activités liées à l'enseignement et les services supports ; le second est dédié aux expositions, aux laboratoires de recherche, à la salle des conseils et à la direction. Grâce au système constructif retenu, l'école dispose de vastes surfaces (2,5 fois les surfaces antérieures), soit 15 m<sup>2</sup> par étudiant, grâce aussi à la récupération de nappes de parkings pour des ateliers et une terrasse totalement accessible. Le bâtiment offre une diversité d'espaces bien adaptés favorisant les multiples pratiques appelées par l'enseignement et la recherche en matière architecturale.



Le choix a été fait de ne pas concentrer les services administratifs dans un seul bâtiment mais de les rapprocher des lieux et des publics qui en ont besoin. Pour le personnel administratif, il résulte de cette dispersion une impression d'éclatement, renforcée par l'ampleur des surfaces et la durée des cheminements entre services ainsi que par l'absence d'un lieu focal (rôle que pourrait jouer la bibliothèque ou l'espace de restauration). C'est un défaut remédiable, essentiellement lié aux difficultés d'appropriation d'un nouvel équipement.

Compte tenu de la livraison récente du bâtiment, des contrats liés à des garanties d'installations et donc sans mise en concurrence des prestataires, le schéma global de maintenance n'a pas encore été élaboré. Les premiers bilans de consommation (eau, énergie), après un premier cycle complet de fonctionnement, commencent à être exploités pour un bâtiment conçu entre 2003-2006 selon la norme RT 2000<sup>1</sup>. La multiplication des surfaces disponibles associée à des changements technologiques et des usages (ouverture à des utilisateurs extérieurs) pose la question de la capacité de la logistique à faire face à des missions de plus en plus techniques (formation des agents par exemple) dans un contexte de stabilisation, voire de réduction des effectifs.

## VI – Le développement de la capacité d'autoévaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action

La capacité d'autoévaluation est pour le moment quasi inexistante, embryonnaire dans deux domaines : la gestion budgétaire, y compris le contrôle de gestion, et l'évaluation des enseignements.

## VII – Le management de la qualité

L'école a fait le choix de se doter d'un demi-ETP de contrôleur de gestion, démontrant par là sa prise en compte des nécessités d'une gestion modernisée. Cependant, la production d'indicateurs n'est pas systématisée, l'établissement ne disposant pas de tableaux de bord partagés. La démarche qualité n'est pas non plus formalisée, mais l'effort réalisé pour rédiger un rapport d'activités très complet est à souligner.

En ce qui concerne les enjeux de qualité des comptes et de contrôle interne, il n'existe pas encore de démarche de sensibilisation à l'échelle de l'établissement, en dehors de la convention qui lie l'école à la direction régionale des finances publiques (DRFip). Ces enjeux pourraient être progressivement introduits par la nouvelle agence comptable dans le cadre de sa mission de conseil et par le contrôleur de gestion. Ces derniers pourront aussi participer à la réussite de la démarche de comptabilité analytique qui fait l'objet d'une première approche : elle reste à confirmer et à faire partager en tant que projet.

---

<sup>1</sup> Réglementation thermique 2000.

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

L'attachement à l'école et à son identité, le renouveau dans lequel elle s'inscrit, tout comme l'action déterminée de la direction en faveur de ces réussites, sont soulignés par les différents acteurs. Pour autant, le moment semble venu de renforcer cette communauté qui a su relever de nombreux défis au cours des dernières années de travail.

Dans cet esprit, la poursuite de journées d'échange entre le personnel au sein de l'école ou hors les murs (à ce titre, la "journée de découverte de l'estuaire" a marqué les esprits), le partage du projet d'établissement et surtout une communication interne adaptée pourraient permettre de rappeler le sens de l'action.

Le mouvement de diffusion par courriel d'informations brèves doit être poursuivi et encouragé car il constitue pour l'heure le principal vecteur de communication interne.

Avec son nouveau bâtiment, l'Ensa Nantes a acquis une identité visuelle très forte, qui traduit dans l'espace urbain nantais un projet d'enseignement ambitieux et ouvert sur son environnement. Le *Livre de l'école d'architecture de Nantes* rend témoignage de façon remarquable de l'originalité de la construction de cette identité, au long des soixante années de son histoire.

Les points faibles concernent le suivi des étudiants et l'absence d'annuaire des diplômés ainsi que l'absence d'un observatoire des débouchés.

Notons enfin que le choix d'une identité graphique pour les productions de l'école n'a pas encore été réalisé. Elle reste à l'étude.



# Conclusion et recommandations



L'École nationale supérieure d'architecture de Nantes (Ensa Nantes), établissement public à caractère administratif sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, accueille 800 à 850 élèves, dont 130 entrants en 1<sup>ère</sup> année. Elle délivre en moyenne une centaine de diplômes d'architecte par an. L'équipe enseignante comporte 45,5 ETP, titulaires et associés, et fait intervenir 53 enseignants contractuels. Le personnel Biatos compte 39,25 ETP. Le budget consolidé exécuté s'élève à 3,5 M€ pour 2009.

L'Ensa Nantes a connu ces dernières années de grandes mutations, dont deux majeures : l'installation dans un nouveau bâtiment (18 000 m<sup>2</sup> Shon pour 12 000 m<sup>2</sup> de surface utile), remarquable sous de nombreux aspects architecturaux, urbains et environnementaux, au cœur de la métropole nantaise (l'Île de Nantes), et l'inscription de l'école dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, en voie de renouvellement, et son ouverture sur les milieux socioéconomiques et politiques. Ces mutations n'ont pas encore produit tous leurs effets, mais l'importance des efforts réalisés et, sur de nombreux points déjà, la réussite de ce projet et sa pleine insertion dans la dynamique de développement de la grande région nantaise doivent être soulignés.

Grâce à ses laboratoires de recherche, l'Ensa a su construire des approches pluridisciplinaires (SPI, SHS) innovantes en partenariat avec d'autres institutions scientifiques locales ou nationales sur des objets, l'architecture, l'urbain et le paysage, qui s'inscrivent au cœur des enjeux d'un développement soutenable. Elle doit poursuivre dans cette voie en revisitant la conceptualisation, les problématiques et les méthodes et, profitant du renouvellement de ses effectifs, s'ouvrir plus résolument sur une coopération européenne et internationale dont elle n'a encore fait qu'entrevoir le potentiel.

L'activité en matière de recherche dans laquelle les enseignants jouent un rôle essentiel, malgré le handicap d'un statut inadapté, a permis d'élaborer une offre de formation initiale et continue, scientifique et professionnelle, de grande qualité, très diversifiée, conduisant à un large éventail de diplômes dont des doubles cursus avec des écoles d'ingénieurs et l'université. Outre la poursuite de cette coopération et de cette mutualisation des moyens, l'Ensa doit maintenant engager avec ses partenaires une évaluation prospective de ses formations, en y associant les étudiants.

Dans le cadre du statut national, les responsables nantais ont su engager des réformes pertinentes pour construire une gouvernance efficace permettant de poursuivre les trois missions essentielles dévolues aux Ensa : l'enseignement, la recherche et la diffusion culturelle. L'élaboration d'un projet d'établissement valorisant la localisation de l'école et ses coopérations régionales et internationales devrait lui permettre de mobiliser des moyens toujours trop limités pour une nouvelle étape de son développement qui doit tenir compte d'enjeux trop sous-estimés (défis climatiques, européanisation et internationalisation).

## I – Les points forts

- Une insertion réussie dans l'environnement académique, territorial et socioéconomique, favorisée par un site et un bâtiment remarquables ouverts sur la ville ;
- Une bonne qualité de la recherche malgré le handicap du statut national des enseignants des Ensa ;
- Une organisation efficace et une gestion rapprochée des ressources humaines, facilitées par la taille de l'école ;
- Une gestion budgétaire et financière saine ;
- Un équipement informatique et multimédia de qualité.

## II – Les points faibles

- La faiblesse de l'engagement international des instances de pilotage de la recherche et de la formation ;
- Une insuffisance des outils de suivi et d'accompagnement des étudiants ;
- L'absence de politique qualité, notamment en matière d'évaluation de l'enseignement ;
- Un manque de prospective dans le management de l'encadrement et de son renouvellement ;
- Une faiblesse d'analyse des crédits reportés gérés en ressources affectées.

## III – Les recommandations

- Faire en sorte que la gouvernance administrative laisse une plus large place à la gouvernance politique (CA, vice-présidents, conseils et commissions) ;
- Mettre au point des outils d'évaluation de l'enseignement et des débouchés ;
- Regrouper les laboratoires en une seule unité en coopération avec d'autres établissements et élaborer une politique scientifique pour l'école ;
- Favoriser la dynamique étudiante dans la vie de l'établissement ;
- Mettre les nouveaux bâtiments au service du développement organisationnel de l'école ;
- Mieux organiser les partenariats autour de quelques priorités, notamment l'international.

# Liste des sigles

## A

ADE	Architecte diplômé d'État
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ATR	Art et techniques de représentation

## B

BDE	Bureau des élèves
BDI	
Biatos	(Personnel) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BP	Budget primitif
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CA	Conseil d'administration
Carene	Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire
CAUE	Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement
CCRRDT	Comité consultatif régional pour la recherche et le développement technologique
CE	Conseil des études
Cerma	Centre de recherche méthodologique d'architecture
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalier universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
Cresson	Centre de recherche sur l'espace sonore et l'environnement urbain
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire
CVE	Conseil de la vie étudiante

## D

D	(LMD) Doctorat
Dapa	Direction de l'architecture et du patrimoine
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DRFip	Direction régionale des finances publiques
DSA	Diplôme de spécialisation et d'approfondissement en architecture

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECN	École centrale de Nantes
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
ENSBANM	École nationale des beaux-arts de Nantes métropole
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
Epic	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

## F

FIF PL Fonds interprofessionnel de formation des professions libérales  
FR Fédération de recherche

## G

Gersa Groupe d'étude et de recherche scénologique en architecture

## H

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

## I

IRSTV Institut de recherche en sciences et techniques de la ville

## L

L (LMD) Licence  
L1/L2/L3 (LMD) licence 1<sup>ère</sup> année, 2<sup>ème</sup> année, 3<sup>ème</sup> année  
Laua Langages, actions urbaines, altérités  
LCPC Laboratoire central des ponts et chaussées  
LMD Licence-master-doctorat  
L'Unam L'Université Nantes Angers Le Mans (Pres)

## M

M (LMD) Master  
M1/M2 (LMD) master 1<sup>ère</sup> année, 2<sup>ème</sup> année  
MCC Ministère de la Culture et de la Communication

## P

Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## S

SHS Sciences humaines et sociales  
SPI Sciences pour l'ingénieur  
STA Sciences et techniques pour l'architecture  
Steu Sciences et techniques de l'environnement urbain

## T

TIC Technologies de l'information et de la communication  
TPCAU Théories et pratiques de la conception architecturale et urbaine  
TVA Taxe sur la valeur ajoutée

## U

UE Unité d'enseignement  
UMR Unité mixte de recherche

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience  
VAEPP Validation des études, des expériences professionnelles ou acquis personnels  
VT Villes et territoires

## W

Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

# Observations du directeur

**ensanantes**  
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE



## Observations du directeur de l'ensa Nantes sur le rapport d'évaluation AERES juin 2011 (vague B)

L'ensa Nantes a pris connaissance avec intérêt du rapport de l'AERES transmis le 14 juin et qui fait suite à la visite in situ du comité d'experts les 6 et 7 avril. Cette étape est l'aboutissement d'un processus initié il y a un an et dans lequel s'est impliqué un nombre conséquent d'acteurs de notre institution. La qualité du rapport d'auto-évaluation de l'établissement, soulignée par le comité d'experts, témoigne de cette implication. Nous tenons à remercier le comité d'experts et la chargée de projet pour la qualité des échanges et pour l'attention qu'ils ont su nous porter.

Il n'y a pas d'écart majeur entre la vision portée par les acteurs de l'établissement et le comité d'experts sur le positionnement et la dynamique de l'établissement. De même, les recommandations conclusives correspondent globalement aux objectifs adoptés par le conseil d'administration de l'ensa Nantes dans la « synthèse des axes de développement » transmise à l'Aeres en novembre dernier. Il nous semble toutefois que certaines précisions doivent être apportées pour une bonne compréhension des analyses des experts. Nous reprendrons pour ce faire les principales thématiques du rapport.

### Stratégie en matière de recherche

Le développement de la recherche est une dimension affirmée de la stratégie de l'établissement qu'indique l'évaluation des deux laboratoires, classés en A. De même l'association de l'ensa Nantes à l'ED SPIGA et la collaboration initiée avec l'ED DEGEST en témoignent, comme elles témoignent de l'implication de l'établissement dans une politique de site au sein du Pres l'UNAM. La création d'un Conseil scientifique au début des années 2000 et sa réactivation par le conseil d'administration en début du précédent quadriennal participent de cette affirmation. Les difficultés du contexte sont bien identifiées par le comité d'experts, qu'il s'agisse des moyens ou de l'absence de statut national d'enseignant-chercheur. Trois observations retiennent toute notre attention :

... d'un point de vue financier, il est pointé la faiblesse d'analyse des crédits reportés gérés en ressources affectées. Cette remarque nous étonne sachant que chaque convention donne lieu à un suivi spécifique en termes de recettes et de dépenses lié au calendrier prévisionnel de chaque contrat et éventuellement adapté à l'exécution réelle. Généralement pluriannuelles ces conventions génèrent obligatoirement des reports effectués au moment de la DM1. Il est également à noter que du fait du caractère pluriannuel, les montants indiqués sur une seule année ne reflètent pas l'activité réelle des laboratoires, sans compter que le montant global n'est pas directement corrélé à l'intensité de l'activité scientifique. S'agissant de la faiblesse du prélèvement sur les recettes contractuelles, il convient d'indiquer qu'en effet, elle constitue l'une des modalités de soutien de l'établissement pour conforter le développement de la recherche. Au vu des étapes franchies, la question de sa réactualisation peut être posée, de même que pourraient être envisagés d'éventuelles réaffectations de crédits non consommés au profit de projets d'établissement.



. d'un point de vue scientifique il est indiqué qu'« un certain flou subsiste sur la nature des recherches ». L'appréciation nous paraît devoir être nuancée, à la fois par les évaluations faites des unités et par le fait que ces dernières se sont résolument engagées dès leur création dans une perspective interdisciplinaire liée à leurs objets même. Cette interdisciplinarité ne peut relever d'une seule intention mais d'une construction patiente dont témoignent les résultats obtenus tant en termes d'identité des unités que de la participation à des écoles doctorales. L'observation est donc entendue dans le sens du développement de ces résultats.

. d'un point de vue stratégique, est posée la question du regroupement des unités. Elle l'est à un double niveau. Le premier vise une des unités, équipe de recherche, dont la taille apparaît trop faible. Le second pose l'hypothèse d'un regroupement des trois laboratoires « *en une seule unité de coopération avec d'autres établissements* ». Ces perspectives seront intégrées au débat stratégique de l'établissement à travers les instances (CS et CA). Sans préjuger des orientations retenues, il convient de souligner qu'un travail de mutualisation a déjà été engagé lors du précédent quadriennal, que des rapprochements existent avec d'autres établissements ou sont en projet et qu'ils doivent aussi, comme d'éventuels regroupements internes, s'apprécier au regard de l'implication dans les écoles doctorales.

### **Stratégie en matière de formation**

La qualité de l'offre de formation de l'ensa Nantes est soulignée tant dans sa diversification et les coopérations avec les établissements d'enseignement supérieur, que dans son adossement à la recherche notamment pour le cursus conduisant au diplôme d'État d'architecte. Il convient de préciser que cet adossement est itératif au sens où des questions d'enseignement sont également à l'origine de problématiques de recherche.

Il convient également de préciser que l'établissement poursuit simultanément un double objectif : celui déjà évoqué du renforcement de la recherche et de l'adossement de l'enseignement à cette dernière ; celui tout aussi important du renforcement de la dimension professionnelle de la formation en architecture. Dans celle-ci, l'enseignement du projet et du processus de conception spatiale occupe une place centrale (40 à 70% des ECTS). Cette centralité se lit aussi dans le poids des enseignants relevant du champ TPCAU, sachant que des enseignants d'autres champs interviennent dans l'enseignement de projet dont l'interdisciplinarité est reconnue. La place des enseignants architectes est tout aussi importante que celle des enseignants chercheurs et cet équilibre est une volonté et une identité de l'école.

À travers les différentes campagnes d'habilitation (2004, 2005, 2007), un effort important a été conduit pour structurer cet enseignement de projet à la fois du point de vue de l'organisation cohérente des thématiques, des tendances et des disciplines associées au projet architectural et urbain. Il est articulé à la politique de recrutement et à la définition des profils mis au concours d'enseignants titulaires. L'accent a ainsi été mis pour le concours 2011 sur le renforcement des titulaires en 1<sup>er</sup> cycle, sachant que tout enseignant titulaire intervient dans les deux cycles et que les UE sont toujours sous la responsabilité de l'un d'eux, sans divage entre les enseignants de différents statuts (titulaires, associés et vacataires).

Le travail sur les campagnes d'habilitation en 2004, en 2005 et 2007 a fait l'objet d'une mobilisation collective des enseignants, des instances (conseil des études et conseil d'administration) et de leurs présidents respectifs et successifs. Cet effort collectif a été conforté par la création d'un poste de directeur des études en septembre 2007, qui a permis d'optimiser la mise en place des programmes habilités. Ce travail collectif (enseignants et instances) se poursuit depuis plus d'un an en vue de la campagne d'habilitation en cours qui se finalisera en octobre 2011. La question de l'amélioration de la qualité de la formation reste centrale, l'établissement ayant le souci de garantir le niveau des diplômes avec les exigences induites. Ceci conduit à deux remarques. D'une part, la limitation de l'entrée en deuxième cycle n'a jamais été une préoccupation en soi et ne peut envoyer qu'à cet objectif. D'autre part, la sélection à l'entrée des études en architecture, liée à la très forte croissance du nombre des candidats, est une question qui ne peut relever que de l'ensa Nantes mais bien d'une réflexion nationale, actuellement en cours et que portent les directeurs d'ensa avec le ministère de tutelle.

L'insuffisance de l'évaluation des enseignements par les étudiants est bien inscrite dans les réflexions conduites. Elle a donné lieu à plusieurs tentatives qui n'ont pas permis de stabiliser le dispositif, tant du point de vue du type d'enquête, que de celui des modalités de la prise en compte institutionnelle des résultats. La recommandation faite à l'établissement est donc bien un objectif que se donne ce dernier.

Cela vaut aussi pour les débouchés, à la fois pendant les études (information sur les métiers de l'architecture) et après l'obtention du diplôme (observation de l'insertion professionnelle). De ce double point de vue, les recommandations convergent avec les constats propres à l'établissement. Bien que se heurtant essentiellement aux moyens disponibles, cette dimension essentielle constitue un objectif de l'établissement. Cependant, il convient de noter d'une part l'existence d'un dispositif national

d'enquête sur l'insertion des jeunes diplômés auquel les ensa contribuent et d'autre part l'existence d'un annuaire des diplômés à l'ensa Nantes.

Enfin, dans la stratégie et les objectifs de développement en matière de formation, il faut mentionner, comme le fait le comité d'experts, trois éléments qui sont à la fois des acquis et des perspectives :

- l'existence d'un double diplôme architecte-ingénieur/ingénieur-architecte mis en place depuis septembre 2008 avec l'École Centrale de Nantes;
- le prolongement de cette volonté de croiser les cultures architecte/ingénieur par des coopérations engagées avec l'École supérieure du bois et Polytech ;
- l'existence d'une offre de formation continue tant celle conduisant au diplôme d'État d'architecte (FPC) que celle qualifiante pour l'amélioration des compétences tout au long de la vie (Pôle Atlantique de formation continue).

### **Stratégie en matière d'international**

Le rapport recommande un renforcement de la dimension internationale tant pour la recherche que pour l'enseignement. Il s'agit d'un objectif totalement partagé par l'établissement, au-delà de ce qui a déjà été engagé. Ainsi, dans le domaine de l'enseignement, un effort notable en matière de mobilité académique peut se lire à travers trois éléments :

. l'augmentation globale du nombre de conventions et d'étudiants avec une montée vers l'équilibre entre étudiants sortants et étudiants entrants ;

. la mise en place d'enseignants référents sur les différents pays concernés et l'organisation de déplacements systématiques de ces derniers comme de la direction des études dans les établissements partenaires ;

. la création d'un poste au sein du service des études permettant le suivi de la mobilité académique par un agent (0,8 ETPT).

La poursuite du développement de cette mobilité des étudiants demeure un objectif. La mobilité des enseignants, inexistante à ce jour, pourrait constituer un objectif tout aussi pertinent que ne permet pas actuellement la charte d'effectif de l'établissement.

Parallèlement, à la mobilité académique, un certain nombre de collaborations ont été conduites dans la durée avec différents établissements étrangers (Allemagne, Chine, Etats-Unis). Cette dimension pourrait bien sûr être développée, y compris en termes de double diplôme, mais elle nécessite des ressources en rapport.

Dans le domaine de la recherche, le renforcement de la dimension internationale est un enjeu qui peut être désormais posé au regard du développement des laboratoires et de ce qui a été déjà entrepris, même de façon émergente. Ce développement passe autant par les programmes de recherche et les publications, que par la mobilité des chercheurs de l'ensa Nantes et l'accueil de chercheurs étrangers.

### **Stratégie en matière de vie étudiante**

La faiblesse de participation aux élections de représentants étudiants au CA est réelle sans être spécifique de l'ensa Nantes. Pour autant, comme le note le rapport, les « *étudiants sont bien intégrés aux débats institutionnels* » grâce aux élus au CA et au CVE. Il convient de souligner l'existence de dispositifs concertés pour assurer la continuité de représentation. Il convient surtout de souligner l'existence du CVE liée à une volonté partagée des étudiants et du Conseil d'administration. Ce dernier a défini et officialisé son existence, non prévue dans les textes régissant les ensa. Exclusivement constituée d'étudiants et présidée par l'un d'eux, cette instance joue un rôle essentiel dans la vie étudiante.

Le constat sur la baisse de la vie associative nous paraît contredit par plusieurs indicateurs : la constance des moyens alloués par le CA, le grand nombre d'associations, l'initiative exclusivement étudiante de l'événement « Archiculture », régulièrement tenu depuis l'entrée dans la nouvelle école, le renforcement de l'association sportive depuis cette même période, la continuité de l'action d'« Esquisse » (junior entreprise). Ce constat des experts est corrélé au stress lié aux études et à l'architecture de la nouvelle école dont l'espace « *serait trop grand, trop impersonnel* ». Les alertes de la médecine préventive universitaire ont été écoutées avec attention et le seront durablement. Des adaptations ont été faites et sont envisagées (renforcement de la coordination enseignante, optimisation des enseignements et du travail demandé, ...) pour concilier les exigences de la formation et les conditions de vie des étudiants. S'agissant de l'espace, si à l'évidence, un temps d'adaptation est nécessaire dans tout nouvel édifice et sans occulter la demande d'un lieu de rencontre plus visible,

force est de constater la croissance de cette appropriation sur les deux années depuis l'emménagement, avec l'existence de pratiques nouvelles.

De même, il nous faut souligner avec force, la création intégrée d'un restaurant universitaire, alors qu'il n'était pas prévu au programme initial (espace et financement) et qui s'est donc traduite par des suppressions d'espaces initialement programmés dont une cafétéria étudiante. L'avantage évident de ce service aux étudiants, comme le prouve sa fréquentation, est juste mentionné par le rapport.

### **Stratégie en matière de gouvernance**

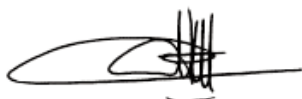
La recommandation invitant à « *faire en sorte que la gouvernance administrative laisse une plus large place à la gouvernance politique (CA, vice-présidents, conseils et commissions)* » retient toute l'attention de l'établissement. Cette préoccupation est cependant permanente comme le prouve l'agenda des réunions de concertation. La suggestion d'adopter des vice-présidences liées à certains domaines d'activité nous semble importée d'un modèle universitaire qui ne peut être appliqué à une école dont la taille permet au quotidien nombre d'échanges contribuant aux prises de décisions démocratiques. D'autre part, la période écoulée a été marquée par nombre de changements (des réformes pédagogiques aux renouvellements de personnels, du projet de nouvelle école au temps du déménagement/installation). Ce temps a aussi été celui de la construction de certaines instances : conseil des études et instauration d'une présidence ; conseil scientifique et définition de son rôle ; conseil de la vie étudiante et construction d'une représentation étudiante. La direction de l'établissement travaille en permanence avec ces instances consolidées, comme avec celles déjà instituées (CA, CTP, CHS). De ce point de vue, l'idée émise d'un « triumvirat » (directeur et deux des directeurs de laboratoires) ne correspond pas à la réalité, d'autant qu'elle omettrait à minima les rôles des présidents de CA et de CE. Cette dynamique de construction institutionnelle a été par ailleurs menée en parallèle de la construction matérielle de la nouvelle école en ville. Enfin elle a toujours été associée au développement de l'enseignement et de la recherche, parfois de manière totalement volontariste comme la création du pôle Atlantique de formation continue dont la qualité est soulignée par le rapport avec en contrepoint le déficit de restitution de ses activités au Conseil d'administration. L'ensemble de ces acquis permet de penser avec réalisme et sans optimisme excessif qu'une plus forte articulation aux instances, toujours souhaitable, est un objectif aisé à mettre en œuvre.

De même s'agissant des conditions de travail des personnels Biatos, une attention réelle est portée aux effets conjugués de l'installation dans les nouveaux bâtiments et de la dynamique de l'établissement que caractérise une croissance des actions conduites. Des aménagements de locaux ont été réalisés et d'autres sont programmés en fonction des possibilités techniques et financières. Un travail de réflexion a simultanément été engagé au sein du comité de direction en janvier 2011 pour ajuster l'organigramme. L'objectif consiste à optimiser les ressources humaines de façon à améliorer à la fois les conditions de travail des agents et le service rendu aux publics en lien avec les missions de l'établissement. Une proposition sera présentée en juillet 2011 en CTP. D'ores et déjà un second poste d'assistant de direction a été créé avec notamment comme mission le suivi des instances paritaires, portant le dialogue social au niveau de la direction.

L'établissement est également conscient de la nécessité de développer les indicateurs pour une meilleure gestion analytique support essentiel d'un pilotage stratégique au niveau des instances et d'une vision partagée des acteurs de l'institution.

En conclusion, les remarques formulées, qu'il s'agisse de points faibles ou de recommandations, sont autant de marges de progrès dont l'établissement entend se saisir pour conforter son développement et son positionnement. L'exercice d'auto-évaluation de l'établissement et l'évaluation externe de l'Aeres sont en ce sens des leviers essentiels dans le projet d'établissement.

Philippe Bataille  
Directeur



Nantes, le 01 juillet 2011

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes a eu lieu les 6 au 7 avril 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Claude **Jacquier**, directeur de recherche au CNRS, UMR Triangle n° 5206 ENS Lyon.

## Ont participé à l'évaluation :

Julien **Chazal**, étudiant en master 2, Ensa de Saint-Étienne

Concepción **Diez-Pastor Iribas**, professeur, université IE de Ségovie (Espagne)

Pierre **Lajus**, architecte-urbaniste

Philippe **Louguet**, professeur, Ensap Lille

Philippe **Paillet**, directeur général des services, université de Montpellier 2

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

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.