

# HCERES

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

Établissements

## Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Toulouse (Ensa T)

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)



# HCERES

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

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

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

Jean-Paul Carrière, président du comité

---

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

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

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

# Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I - Une gouvernance assurée par des instances statutaires mais alourdie par de trop nombreuses commissions	7
II - Une école confrontée à de forts enjeux stratégiques, dans un contexte en mutation	7
III - Une politique partenariale riche, mais encore insuffisamment tournée vers le monde socio-économique, en dépit de réels efforts de restructuration	8
IV - Se concentrer sur les priorités stratégiques pour redonner du sens à l'action collective	9
La recherche et la formation	11
I - Une école avec un fort engagement en recherche, à travers une structure unique, le LRA	11
II - La politique de formation: complète, intégrée, réactive	13
III - Des instances de pilotage des formations fractionnées, en recherche d'indicateurs et de lisibilité	13
IV - Une articulation dynamique entre recherche et formation mais handicapée par la séparation des locaux	14
V - La documentation : des compétences certaines mais une situation proche de l'asphyxie	14
La réussite des étudiants	17
I - Vers plus de flexibilité dans les cursus en vue d'une meilleure insertion professionnelle des étudiants	17
II - Une participation des étudiants améliorée dès lors qu'elle bénéficie d'un accompagnement approprié	17
III - Une vie étudiante animée par de nombreuses associations en attente d'un plus grand soutien	17
IV - L'environnement de travail et le climat global de l'école dépendent des contraintes logistiques et immobilières	18
La valorisation et la culture scientifique	19
I - Une valorisation des résultats de recherche à amplifier	19
II - Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique et technique : une action diversifiée, mais à renforcer dans le domaine de la recherche	19

Les relations européennes et internationales	21
I - Une stratégie de relations internationales mieux organisée	21
II - Les offres de formation en partenariat avec des établissements étrangers : un atout pour la visibilité de l'école	21
III - Une ouverture internationale qui s'inscrit dans une politique de site	22
IV - Une mobilité entrante et sortante à renforcer	22
V - Un enseignement des langues étrangères à mieux organiser	22
Le pilotage et la gestion	23
I - La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion : une volonté affichée mais une méthodologie à préciser	23
II - La gestion des ressources humaines : une forte attente d'un dialogue social plus paisible	23
III - Une gestion financière et comptable saine dans un cadre budgétaire restreint	24
IV - Fonction immobilière et logistique : des locaux exigus et inadaptés, des équipements insuffisants, mais un horizon qui se dégage	24
V - Système d'information : un dispositif disparate et un service informatique en déshérence	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	27
III – Les recommandations	27
Liste des sigles	29
Observations de la directrice	31
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation

Faisant partie des vingt écoles d'architecture existant en France, l'École nationale supérieure d'architecture de Toulouse (Ensa T) est située en lisière du quartier du Mirail, à proximité du campus de l'université de Toulouse Jean Jaurès, mais sans liaison directe avec celui-ci. Sise dans un quartier en voie de requalification, considéré comme « difficile » et inscrit dans le périmètre du Grand Projet de Ville, elle dispose de 6400 m<sup>2</sup>, répartis en deux lieux distants de quelques centaines de mètres, réservés respectivement à la formation et à la recherche. Seule école d'architecture de Midi-Pyrénées, elle sera cependant rejointe dès 2016 par celle de Montpellier au sein de la future grande région réunissant Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

Dotée d'un statut d'établissement public à caractère administratif (EPA) et placée comme, ses homologues sous la cotutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC) et du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR), elle participe à la Communauté d'universités et établissements (Comue) « Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées », sous un statut d'association renforcée. Elle développe également des relations étroites avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, en particulier l'Insa de Toulouse avec lequel elle offre un double parcours d'ingénieur-architecte permettant aux élèves d'obtenir, au prix de deux années supplémentaires, les deux diplômes d'architecte et d'ingénieur en génie civil. Des doubles parcours sont également en cours d'élaboration avec l'École des mines d'Albi et l'Institut d'études politiques (IEP) de Toulouse, ou envisagés avec Toulouse Business School. L'école organise une préparation aux concours d'urbaniste de l'État.

L'Ensa T délivre, d'une part, le diplôme d'études en architecture (DEEA) conférant le grade de licence, le diplôme d'État d'architecte (DEA) conférant le grade de master et, d'autre part, l'habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP). Elle peut également délivrer le doctorat en architecture car son laboratoire de recherche (LRA), auquel participent 30 enseignants de l'école, est habilité comme équipe d'accueil de l'école doctorale (ED) Tesc (Temps, Espace, Sociétés, Cultures) pour les thèses relevant du domaine des sciences humaines et sociales (SHS), et de l'école doctorale MEGEP (mécanique, énergétique, génie civil et procédés) pour les thèses à contenu plus technologique. L'école offre également des formations de niveau master et post-master en collaboration avec les universités de Louvain-la-Neuve et de Hanoï, permettant de délivrer deux DPEA (diplômes propres aux écoles d'architecture) intitulés respectivement : « projet urbain, patrimoine, développement durable » et « architecture et développement durable ».

En 2014 - 2015, l'école comptait 798 étudiants, dont 25 doctorants. 120 architectes diplômés en sortent chaque année<sup>3</sup>.

Son personnel comprend 41 agents (Biatss) et 36 enseignants titulaires, dont 6 habilités à diriger des recherches, et 149 contractuels<sup>4</sup>. Une partie du personnel est financée par le budget propre de l'établissement qui dépasse 2,5 millions d'euros en 2015.

Le directeur, nommé par décret par le Président de la République sur proposition du Ministre de la Culture et de la Communication, met en œuvre la politique définie par le conseil d'administration (CA), auquel il participe avec droit de vote. Il a autorité sur l'ensemble du personnel et des services. Il est entouré d'un directeur adjoint, d'un secrétaire général et d'un directeur des études (poste actuellement non pourvu).

Le comité de la présente évaluation<sup>5</sup> s'est donné pour objectif de comprendre la dynamique de l'école au cours des cinq dernières années, et comment elle a pu repenser et développer sa stratégie, notamment en matière de recherche, de formation et de relations internationales dans un contexte lui-même marqué par de fortes évolutions, notamment le changement de gouvernance, la création de la Comue et les modifications du contexte régional (fusion des régions<sup>6</sup>, adoption du contrat de plan État-Région (CPER) débouchant sur une décision de financement d'un projet immobilier de reconstruction de l'école).

<sup>3</sup> Source : Rapport d'autoévaluation (RAE).

<sup>4</sup> Source : tableau de données de caractérisation du dossier d'autoévaluation de l'Ensa T 2015.

<sup>5</sup> L'Ensa T a fait l'objet d'une précédente évaluation en décembre 2010.

<sup>6</sup> Cependant, les deux académies de Toulouse et de Montpellier sont maintenues.



# La stratégie et la gouvernance

Le rapport d'évaluation de 2010 indiquait que l'Ensa T fonctionnait bien grâce à une cohésion et un engagement de son personnel. Depuis, l'école a connu trois directeurs. Le climat social s'est tendu au fil des changements. Récemment, des chantiers ont été ouverts pour résoudre les dysfonctionnements et restaurer le dialogue tout en continuant à développer l'établissement. Malgré les efforts réels de l'équipe de direction actuelle, les stigmates d'une période difficile sont encore très présents et se nouent autour de quelques points de blocage.

## I - Une gouvernance assurée par des instances statutaires mais alourdie par de trop nombreuses commissions

L'Ensa T est dirigée, depuis 18 mois, par une architecte, urbaniste en chef de l'État. Elle est accompagnée d'une directrice adjointe récemment nommée, également architecte et urbaniste de l'État. Le conseil d'administration est présidé par un enseignant en art de l'école. Le CA est composé de 6 représentants élus des enseignants, 2 Biatss, 6 étudiants et de 6 personnalités extérieures. Parmi celles-ci siègent la présidente de la Comue, le vice-président délégué à la reconstruction et au patrimoine immobilier de l'université de Toulouse Jean Jaurès, et un élu de la Région. La directrice siège au sein du CA, comme invitée permanente, avec droit de vote. Le Conseil régional ne contribue pas directement au fonctionnement de l'école, et il conviendrait de voir dans quelle mesure la nouvelle Région pourrait être mieux associée. Le contrôleur budgétaire régional et l'agent comptable assistent aux réunions à titre consultatif. La qualité de la préparation et de la tenue du CA a été soulignée à plusieurs reprises. Les séances se déroulent dans un climat serein et à partir de dossiers présentés de manière compréhensible, voire didactique. Les représentants étudiants ont pu, à leur demande, recevoir une formation au fonctionnement de l'institution et à l'analyse de ses comptes, ce qui leur permet une participation plus active aux délibérations.

La commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) comporte 14 enseignants et 4 membres de la direction et de l'administration. Elle se réunit très régulièrement sous la présidence d'un enseignant titulaire. Le conseil scientifique (CS), non statutaire, est composé de la directrice de l'école, du directeur du laboratoire, d'un administratif, de trois enseignants et, ce qui est louable, d'une majorité de personnalités extérieures (6) dont les directeurs des deux écoles doctorales, le directeur de l'IEP de Toulouse et un représentant de chaque université toulousaine. Au total, 17 commissions structurent la gouvernance de l'école, avec une bonne représentation catégorielle, alors que réglementairement, seulement 5 sont obligatoires. Les comptes rendus des principales commissions indiquent un fonctionnement normal. En revanche, le personnel, aussi bien enseignant que Biatss a réitéré, lors de la visite, son souhait de voir s'améliorer les circuits de décision et de diffusion de cette organisation complexe. Le comité considère effectivement cette organisation comme trop lourde, dans la mesure où elle défavorise la circulation de l'information et fragilise la lisibilité des décisions prises par le CA ou la direction dans le cadre de leurs prérogatives respectives. Le caractère spécialisé et nécessairement exclusif des commissions engendre une vision fragmentée des questions traitées et des malentendus inutiles. De plus, de l'avis des représentants qui y siègent, leur très grand nombre entraîne une démultiplication des réunions à un rythme chronophage.

L'Ensa T gagnerait aussi à avoir une meilleure visibilité des dossiers préparés par la CPR, dont la densité des ordres du jour semble trop forte.

## II - Une école confrontée à de forts enjeux stratégiques, dans un contexte en mutation

Les missions des écoles d'architecture sont définies par décret. L'école a reçu récemment des évaluations satisfaisantes de ses formations initiales, et elle vient de déposer un dossier de demande d'accréditation pour la période 2016-2020. Les autres missions ne sont pas pour autant laissées de côté (formation continue, formations spécialisées, diffusion de la culture architecturale, etc.).

L'Ensa T s'inscrit dans un environnement toulousain composé majoritairement de trois universités, d'une forte concentration d'écoles d'ingénieurs et de cinq organismes de recherche. Cet environnement est aujourd'hui structuré en grande partie par la Comue « Université Fédérale de Toulouse ». Celle-ci a été créée par décret en juin 2015 sur la base d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) dont faisait partie l'Ensa T et repose sur un système de gouvernance collégial, plus efficace que celui expérimenté avec le PRES, et dans le respect des 24 établissements qui lui sont rattachés. Le nombre des membres est réduit à 7 (3 universités, 3 écoles d'ingénieur, le CNRS). Les autres membres sont soit associés renforcés, l'Ensa T ayant fait le choix stratégique de ce statut, soit associés simples.



Le personnel, bien que dubitatif sur la surcharge de travail que l'association à la Comue pourrait susciter, la considère comme une opportunité. Il reconnaît qu'elle «traite bien les petits établissements ». L'Ensa T profite dès à présent de certaines mutualisations : accueil des étudiants étrangers par un guichet unique, prospection à l'international (ayant déjà débouché sur une convention avec la Chine et deux bourses d'étudiants), coordination de la carte des formations (double cursus architecte/ingénieur avec l'Insa), soutien à des recherches transversales (Institut de la Ville), labellisation doctorale et appels à projets Idex (2 financements). Le comité, sans mésestimer l'importance des inquiétudes suscitées chez les personnels, ne peut qu'apprécier positivement cet engagement de l'école dans la Comue, dont les retombées paraissent nettement positives, tant du point de vue de l'insertion de l'institution dans son environnement scientifique, que de son fonctionnement ou de l'intérêt des étudiants.

La question des locaux et de leur inadéquation se pose depuis plusieurs années mais le projet immobilier de l'Ensa T n'a pu se concrétiser jusqu'à ce jour. Toutefois, on peut espérer le voir aboutir à moyen terme. L'école est installée dans un bâtiment conçu par Candilis dans les années 70, en lisière de l'université de Toulouse Jean Jaurès (en pleine restructuration immobilière grâce au Plan Campus) et dans le quartier du Mirail dont le pari initial était celui de la mixité sociale. Or, près d'un demi-siècle plus tard, l'école souffre toujours d'un environnement social difficile, d'insécurité et d'isolement. Le bâtiment a vieilli et ses surfaces insuffisantes ont conduit à des solutions d'extension peu satisfaisantes : préfabriqués modulaires et location de bureaux extérieurs. L'agence Lacaton et Vassal avait réalisé, en 2004, une étude comparative entre un déménagement et une reconstruction sur le site actuel. C'est sur la base de ce deuxième scénario, retenu par le CA, que l'Ensa T a demandé et obtenu que sa reconstruction soit inscrite au CPER 2015-2020 avec un financement de 26 M€ dont 10,6 M€ de crédits en provenance du MCC. L'Ensa T et l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (Oppic) ont signé une convention d'études préalables dont le premier objet sera d'actualiser un programme fonctionnel et technique défini en 2009. Cette actualisation est d'autant plus impérative qu'il s'agissait à l'origine d'un projet de construction sur un site différent et non pas d'une extension/restauration du site actuel.

Un autre enjeu stratégique, qui avait déjà fait l'objet de recommandations lors de l'évaluation de 2010, tient à la nécessité d'améliorer la communication interne et externe, en adoptant une véritable politique en la matière. En vue de répondre à cette nécessité, une étude stratégique est menée afin de proposer le regard extérieur d'un cabinet spécialisé sur cette question sensible, et de rationaliser les méthodes et le contenu des actions de communication. Mais il est important de noter que cette étude ne pourra suffire à résoudre le problème. Le besoin d'une image dans laquelle l'école se reconnaîtrait et qu'elle pourrait projeter à l'extérieur ne semble pas encore totalement partagé.

Enfin, l'école rédige actuellement un projet d'établissement, initié par un séminaire administratif. Son contenu a été défini avec le personnel, à partir des travaux engagés dans deux séminaires qui ont conduit à déterminer six chantiers de réflexion pour l'amélioration du fonctionnement interne. Ce projet gagnerait à intégrer plus clairement les trois orientations stratégiques précédemment citées (Comue, immobilier, communication) car dans ces chantiers, elles ont fait l'objet de peu d'attention, seulement traduites de manière diffuse. Cependant, elles auront une forte incidence dans le fonctionnement interne de l'école et leur prise en compte pourrait aider à la formulation des réflexions engagées. La cohérence du projet d'établissement avec le projet pédagogique est recherchée à travers la participation croisée des administratifs et des enseignants dans les différents groupes de travail.

### III - Une politique partenariale riche, mais encore insuffisamment tournée vers le monde socio-économique, en dépit de réels efforts de restructuration

La récente création, en 2014, d'un poste de responsable des partenariats est une décision louable pour valoriser les partenariats avec les instances académiques et avec les collectivités, et développer les relations avec le monde socioéconomique.

Le double cursus architecte/ingénieur en génie civil proposé avec l'Insa et soutenu par la Comue rend compte des qualités attendues de telles coopérations : l'hybridation des cultures et le partage de vocabulaires métiers, l'obtention de deux diplômes, et une inscription professionnelle améliorée. D'autres coopérations pédagogiques, avec des partenaires nationaux et internationaux (Belgique, Vietnam, Brésil) participent à la constitution en cours d'une véritable politique partenariale académique.

L'Ensa T, dans le cadre d'une convention pluriannuelle, est associée aux études urbaines engagées par Toulouse Métropole en amont des consultations des maîtres d'œuvres et en relation directe avec les populations, les techniciens et les élus. Le schéma est reproduit dans le cadre d'un partenariat avec le Parc naturel régional du Haut-Languedoc, en relation avec ses communes.

La Maison de l'architecture Midi-Pyrénées<sup>7</sup> entretient des liens étroits avec l'école. Les enseignants contribuent régulièrement à sa revue. De plus elle a, avec le Conseil de l'Ordre et la direction régionale des affaires culturelles (Drac), lancé un prix de la jeune création architecturale pour soutenir les jeunes diplômés. L'Ensa T entretient également des relations constantes avec le Fonds régional d'art contemporain « Les Abattoirs ».

Les relations de l'Ensa T avec le monde socioéconomique sont encore faibles. Les partenariats se limitent à des contributions sous forme de taxe d'apprentissage ou de donation de matériaux (mécénat officiel). Aucun contact n'a été encore établi avec des entreprises potentiellement intéressées par des recherches appliquées développées par le LRA. Le partenariat le plus intéressant est la relation assidue que les étudiants ont établi avec le FabLab<sup>8</sup>, et qui donne lieu à un projet de convention avec l'école.

Enfin, l'offre de formation continue est modeste en raison de la faible implication d'agences d'architecture, néanmoins elle fonctionne bien en relation avec les réseaux institutionnels et professionnels, mais souffre d'un volume d'activité en décroissance forte. Elle inclut notamment, des programmes sur mesure pour accompagner les collectivités. En formation continue, l'école organise de 4 à 10 stages par an via le Centre interprofessionnel en formation continue de l'architecture et du cadre de vie (Cifca), service interne à l'école, et offre un éventail large et riche de formations en architecture dont des spécialisations en post-diplôme DEA. Mais cette activité connaît une baisse forte, puisque le nombre de jours-usagers qui était de 1415 en 2009 et tombé à 300 en 2013, et qu'en 2015, le nombre prévu est de 160. Cela tient à un recentrage de l'école sur les formations courtes, lui-même induit par la situation difficile que connaissent les agences d'architecture qui ne parviennent plus comme avant à se tourner vers des formations de plus longue durée, ceci d'autant plus que le MCC a réduit les crédits pour la formation continue. Une enseignante dispose d'une décharge de service, à hauteur d'un mi-temps, pour piloter la formation continue, ce qui atteste de la volonté de l'Ecole de ne pas abandonner ce volet de son activité, malgré les évolutions récentes.

#### IV - Se concentrer sur les priorités stratégiques pour redonner du sens à l'action collective

L'Ensa T se trouve dans une situation contrastée avec une dynamique effective mais un climat social qui a de la peine à se rétablir. L'enjeu est de résoudre rapidement les points de friction en définissant simultanément un projet partagé par tous.

L'organigramme existant a été récemment validé, mais un nouveau est annoncé en cours de préparation, qui devrait conduire à la redéfinition des missions des services. La réorganisation qui en découlera doit être menée par l'équipe de direction dans le cadre d'un dialogue soutenu avec le personnel. La redéfinition du rôle du secrétariat général, aujourd'hui trop exclusivement centré sur la gestion budgétaire, est prioritaire. La création d'un poste de chargé de communication est nécessaire, sans quoi les projets en cours resteront inachevés. La mission de suivi de la professionnalisation pourrait éventuellement lui être ajoutée. À l'appui du rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles (Igc)<sup>9</sup>, le dialogue avec le MCC doit être engagé sur ces points qui relèvent de sa responsabilité et qui handicapent fortement l'école.

Il convient de trouver le rythme de réalisation des nombreux projets engagés en parallèle des missions principales. Une gouvernance souple et rigoureuse devrait aboutir à une conduite harmonieuse de l'ensemble. La rigueur s'exprime à partir d'un cadre partagé des modalités de concertation et de décision, que ce soit au sein des instances, dont il faut s'autoriser de revoir le fonctionnement s'il est nécessaire, ou en dehors d'elles.

En revanche, une réunion périodique de l'équipe de direction élargie pourrait être un lieu de communication moins formel des avancées de l'école et devenir un rituel nécessaire à l'établissement d'une vision partagée.

L'informatique, la communication, la valorisation, la politique éditoriale sont des thématiques liées qui dépendent de la capacité de l'école à définir aujourd'hui son positionnement et son identité. L'enjeu est de

<sup>7</sup> L'association Maison de l'architecture Midi-Pyrénées refondée en 2001, a pour vocation la promotion de l'architecture mais aussi l'ambition de participer à la diffusion de la culture architecturale. La Maison de l'Architecture prend place au sein du Réseau national des Maisons de l'Architecture, tant dans son conseil d'administration que dans la réalisation d'actions culturelles d'envergure nationale.

<sup>8</sup> Un Fab Lab est un laboratoire de fabrication où toute personne, quel que soit son niveau de connaissance, peut venir expérimenter, apprendre ou fabriquer par elle-même tous types d'objets (prototype technique, meuble, objet artistique ou design, objet interactif, etc.). Le FabLab Toulouse a été créé en 2009 par l'association Artilect ([www.artilect.fr](http://www.artilect.fr)). C'est le premier FabLab créé en France et le premier à avoir été labélisé FabLab MIT en 2010.

<sup>9</sup> Le rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles (Igc) a été remis en juillet 2014, et à partir d'un diagnostic de l'école a formulé 25 recommandations concernant tous les aspects de son fonctionnement.

construire une vision stratégique afin de fédérer les énergies et d'orienter les solutions et contenus. L'identité est inévitablement plurielle car il est demandé aux Ensa de se positionner dans plusieurs domaines de l'architecture. Les éléments qui la fondent se déploient de manière transversale dans les enseignements, la recherche, les partenariats et les nouveaux projets. Ils ont un bon niveau de reconnaissance interne et externe et ils font l'objet d'une valorisation ou d'une production éditoriale.

L'école a une personnalité intrinsèque qu'elle devrait transformer en identité assumée. Cinq thèmes génériques ont semblé se dégager lors des entretiens avec le comité. Ils sont toutefois à préciser par la CPR et le CS et à valider par le CA. Ils se rassemblent sous deux catégories qui font la force et l'équilibre d'un enseignement pratique qui se prolonge dans la recherche. La première catégorie concerne les domaines de la pensée du projet architectural : le patrimoine ancien et contemporain, le développement durable qui est investi d'une manière à la fois « diffuse et experte », la participation des usagers à la conception urbaine. La deuxième catégorie est relative à l'évolution des pratiques professionnelles du métier d'architecte. Elle comprend l'architecture numérique et paramétrique (*Building information management*) et la double approche architecte/ingénieur (Insa).

La réussite du projet immobilier est un enjeu stratégique pour l'école, laquelle a deux atouts pour lui donner un sens qui puisse, ensuite, être décliné en parti architectural et social. Le premier consiste à trouver les moyens d'en faire un lieu d'exercice des composantes identitaires précédemment citées, en y intégrant l'expérience de la médiation culturelle dans les quartiers. Le second réside dans la qualité de certains partenariats actuels qu'il convient de fédérer pour faire de cette inscription urbaine problématique un projet commun et profitable à chacun (Toulouse Métropole, GPV, université, Institut de la ville<sup>10</sup>, Fab Lab, Maison de l'architecture, services immobiliers de la Comue, etc.). Enfin, la contribution de la Drac aux réflexions préliminaires est essentielle en sus de l'intervention programmatique davantage opérationnelle de l'Oppic.

En tant que document politique remis à la tutelle, le projet d'établissement en cours de rédaction devrait inclure ces dimensions stratégiques, tout en spécifiant les deux niveaux de dialogue (ressources humaines et inscription régionale du projet immobilier) que l'école sollicite pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

---

<sup>10</sup> L'Institut de la ville est un groupement d'intérêt scientifique en cours de constitution regroupant la Comue, les 3 universités toulousaines, différentes écoles (Insa, IEP, INPT...) et la Communauté urbaine de Toulouse. Il organise différents manifestations (expositions, conférences, présentation des travaux des chercheurs, etc.) à destination du public et des ateliers inter-formations, auxquels les élèves de l'école peuvent participer, et qui concernent des questions relatives au développement de la métropole (comme par exemple l'avenir du quartier du Mirail.

# La recherche et la formation

## I - Une école avec un fort engagement en recherche, à travers une structure unique, le LRA

L'Ensa T se distingue par un fort engagement en recherche, bénéficiant d'une reconnaissance certaine au sein de la communauté scientifique toulousaine, comme au sein du réseau des Ensa. Cela est le résultat d'une stratégie basée sur le fonctionnement d'une équipe de recherche unique et interne à l'école, créée à partir du regroupement en 2008 de six petites équipes, donnant ainsi naissance au Laboratoire de recherche en architecture (LRA). Cette unité a fait l'objet d'une évaluation HCERES fin 2015, qui a mis en exergue la richesse de ses initiatives et des travaux réalisés<sup>11</sup>.

Le LRA compte 30 enseignants, dont 29 sans obligation statutaire de recherche, ce qui témoigne d'une prise de conscience assez fortement partagée dans l'école de la nécessité d'articuler enseignement et recherche et constitue un facteur « d'ancrage » des enseignants dans leur école. À Toulouse, une part importante du corps enseignant parvient à résoudre - fut-ce partiellement- la contradiction, induite par leur statut, entre leur participation à un laboratoire et leur activité principale d'enseignement, même si elle est toujours vécue douloureusement<sup>12</sup>.

Le LRA gagnerait en capacité et en efficacité s'il pouvait accueillir un personnel non enseignant plus nombreux, chercheur et Biats : il ne dispose que d'un chercheur statutaire, ingénieur des travaux publics de l'État, d'une secrétaire de direction de catégorie B et d'un informaticien à temps plein. Il est dirigé par un enseignant titulaire bénéficiant d'une demi-décharge d'enseignement, lui-même étant assisté par un conseil de laboratoire, lequel se réunit tous les mois et comprend deux représentants des doctorants. Ceux-ci, préparant une thèse en architecture, sont au nombre de 25, effectif assez remarquable pour une école d'architecture. À ce titre, celle-ci peut être considérée comme un foyer important, parmi les écoles d'architecture, de la recherche doctorale en France. Au total, 8 habilitations à diriger des recherches (HDR) encadrent ces doctorants, à savoir 6 professeurs de l'école, un professeur de l'Insa rattaché au laboratoire et un maître de conférences associé de l'université Paul Sabatier. Le nombre important d'HDR a permis d'instituer un suivi collégial des thèses. À travers l'ensemble de ses activités et programmes de recherche, le LRA cherche à promouvoir une recherche transdisciplinaire et multi-échelles, de l'unité de construction à celle du « grand territoire », principalement axée sur le développement durable et le patrimoine. Six regroupements thématiques, donnant chacun lieu à des séminaires récurrents, sont organisés :

- environnement et paysages ;
- art, architecture et conception ;
- patrimoine architectural ;
- formes spatiales, formes sociales ;
- nouveaux territoires urbains ;
- architectures numériques.

Cette diversité thématique permet le rattachement à deux écoles doctorales, l'une relevant du champ des sciences humaines et sociales (SHS) et l'autre de celui des sciences et techniques. C'est un atout certain pour pouvoir attirer des doctorants fort divers par leurs origines nationales et leurs sujets de thèse (Environ la moitié des doctorants ne sont pas issus de la formation en architecture dispensée à Toulouse). Toutefois, cette stratégie d'unification des équipes en un seul laboratoire continue à faire débat parmi les membres du laboratoire, certains de ses membres considérant que le défi qui vise à articuler unité institutionnelle et « hétérogénéité scientifique organisée » n'est pas totalement relevé, notamment en termes de contenus de publication et de liens effectifs avec l'enseignement. Mais, c'est grâce à cette unité que le LRA est devenu visible au sein du paysage toulousain, alors même que celui-ci reste dominé par de grosses unités de recherche, y compris dans le champ des études urbaines et territoriales, tel que le Centre interdisciplinaire d'études urbaines (CIEU), composante de l'UMR CNRS 5193 Laboratoire interdisciplinaire solidarités, sociétés, territoires (LISST) (université de Toulouse Jean Jaurès) ou l'Institut des études juridiques de l'urbanisme, de la construction et de l'environnement (IEJUC). Des liens plus ou moins formels, notamment avec le CIEU, existent qui pourraient être approfondis.

<sup>11</sup> Source : Rapport d'évaluation du HCERES sur l'unité interdisciplinaire LRA.

<sup>12</sup> Selon le RAE, seulement 24 % des enseignants titulaires ne sont pas engagés dans la recherche, alors qu'au niveau national, pour l'ensemble des écoles d'architecture, ce taux s'élève à 57 %.

L'appui de l'école apporté à son laboratoire se concrétise par la mise à disposition de bureaux loués, situés à quelques minutes du site principal mais en dehors du périmètre dédié à l'enseignement. Si cela permet aux chercheurs, en particulier aux doctorants, de travailler dans de bonnes conditions, cette coupure géographique porte préjudice non seulement à la visibilité du laboratoire, que les enseignants fréquentent peu au quotidien, mais aussi aux liens avec le reste de l'école (administration et élèves), et plus largement avec les structures universitaires.

Les moyens financiers du laboratoire restent modestes. Le MCC verse une dotation de recherche, en baisse continue depuis 2010, de l'ordre de 50 000 €. Les deux tiers des moyens du LRA proviennent de conventions diverses (ANR, Ademe, Puca<sup>13</sup>, etc.). Au total, son budget représente 6 % du budget de l'école. Toutefois les enseignants-chercheurs confirment recevoir un bon appui de cette dernière, à travers le budget du laboratoire, les décharges horaires dont ils peuvent bénéficier, et le financement d'inscriptions à des colloques. Les doctorants apprécient de pouvoir profiter du financement d'ordres de mission et d'achats de livres et de documentations.

Le LRA est très directement soutenu, non seulement par le CA et la direction de l'école, mais aussi par son CS, qui joue pleinement son rôle d'orientation. Trois de ses membres, enseignants de l'école, appartiennent aussi au conseil de laboratoire avec lequel ils font le lien. Le directeur du LRA et un personnel Biatss sont également membres du CS. Celui-ci se réunit deux fois par an et intervient (ou est intervenu) dans quatre directions :

- l'intégration du laboratoire dans la recherche toulousaine, en favorisant le rattachement aux écoles doctorales, et à l'Institut de la Ville, associant les laboratoires travaillant sur l'urbain et Toulouse Métropole ;
- l'évaluation, en contribuant à l'élaboration d'une bibliométrie propre à l'architecture ;
- la lisibilité interne et externe de la recherche, en incitant au renforcement des liens entre recherche et formation, et en assurant la promotion de la « semaine de la recherche » ;
- l'accompagnement dans la préparation des dossiers d'HDR.

En dépit du soutien affirmé du CS, la question reste posée de savoir si le fait de conserver un laboratoire interne à l'école ne risque pas de constituer un obstacle à une plus grande promotion de la recherche en architecture à Toulouse. Cet obstacle pourrait être levé par une association plus étroite, dont les formes resteraient à définir par les acteurs eux-mêmes, permettant une coopération renforcée avec les laboratoires toulousains travaillant sur l'espace et le territoire, notamment le CIEU et l'IEJUC. Cela permettrait d'éloigner le risque toujours latent pour un laboratoire isolé de cultiver une culture de « l'entre soi », et favoriserait le développement de l'interdisciplinarité.

La participation à la création récente de l'Institut de la Ville ne permet pas à ce jour une collaboration suffisamment forte avec ces laboratoires, et n'est pas conçue pour permettre un fort rapprochement entre laboratoires. À titre d'illustration, les doctorants nous ont indiqué n'avoir pas vraiment connaissance des activités de l'Institut.

L'école aurait tout à gagner à favoriser un rapprochement plus effectif de son laboratoire avec les structures de recherche CNRS et/ou universitaires toulousaines, dans un premier temps sous forme d'accords partenariaux avant de se tourner vers la création de liens plus institutionnalisés, etc.

Si une telle ouverture est présente dans les intentions exprimées par les directions de l'école et du laboratoire, force est de constater qu'elle reste encore insuffisante pour permettre au LRA de tirer pleinement parti de sa présence au sein d'un des principaux pôles scientifiques et techniques français : ainsi, à titre illustratif, le LRA ne participe pas à la répartition des contrats doctoraux de l'Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (Comue) dans la mesure où l'école ne peut pas abonder le fonds commun destiné au financement de ces contrats, son budget ne le lui permettant pas<sup>14</sup>, les bourses doctorales du MCC étant distribuées en très faible nombre à l'échelle nationale (4 par an pour la France entière).

Au final, la mobilisation de l'école en faveur de la recherche paraît effective, ce qui confère à son laboratoire un degré certain de visibilité et d'attractivité, toutefois handicapé par l'isolement des locaux. Des évolutions très favorables au développement de la recherche en architecture à Toulouse (rattachement aux ED, à l'Institut de la ville ou association de l'école à la Comue) sont intervenues récemment. Elles peuvent contribuer à faire de l'Ensa T un véritable pôle à l'échelle nationale, pourvu que les tutelles puissent accompagner plus activement cette évolution, et que le LRA puisse continuer à amplifier ses coopérations locales.

<sup>13</sup> Agence nationale de la recherche, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, Plan urbanisme construction architecture.

<sup>14</sup> Un contrat ressort à 90 000 Euros sur 3 ans.

## II - La politique de formation: complète, intégrée, réactive

L'Ensa T propose un cursus complet de formation initiale en architecture. Elle accueille 798 inscrits en 2015, dont 54 % en licence (120 places en première année), 34 % en Master, 7 % en HMONP, 2 % dans le diplôme commun avec l'Université de Hanoï, le DPEA<sup>15</sup> Projet urbain, patrimoine, développement durable, et 3 % en doctorat<sup>16</sup>. En outre, elle propose également des actions de formation continue (voir III du chapitre : La stratégie et la gouvernance).

Cette offre de formation mobilise tous les moyens de l'école.

Malgré la modestie de ses moyens, et la baisse importante du nombre d'enseignants titulaires sous l'effet de non-remplacements de départs en retraite (moins 14 % depuis 2010)<sup>17</sup>, l'école parvient à assurer un volume de formation important. Mais certaines règles liées au fonctionnement de la tutelle (impossibilité d'heures supplémentaires ou de rémunération complémentaire au sein du même établissement) sont vécues comme des freins aux initiatives innovantes en matière de formation.

L'école, de façon non systématique, accorde un soutien aux personnels enseignants en charge de coordination ou de fonctions importantes, à l'instar de la formation continue (Cifca) ou de la direction du LRA sous la forme d'une demi-décharge de service. Ce type de soutien pourrait être élargi à la présidence de la CPR, ou à tous les pilotages de formation structurante (double cursus architecte-ingénieur, etc.), sous réserve de validation par le CA.

Les résultats de la stratégie de formation initiale en termes d'offre et d'attractivité sont significatifs : en 2015, l'école a enregistré 2 800 candidatures, nombre en croissance continue année après année, pour 120 places en 1<sup>ère</sup> année, les inscrits ayant obtenu une moyenne au bac supérieure à 14/20<sup>18</sup>.

La stratégie en matière de formation est cohérente avec les exigences nouvelles d'internationalisation, d'hybridation des cursus et de formation permanente dans les milieux professionnels de l'aménagement. Les formats (plus courts et intensifs) et partenariats réalisés en formation continue témoignent d'une recherche d'adaptation des moyens aux exigences de formation, permettant à l'établissement de démontrer et valoriser ses compétences (développement durable, patrimoine, numérique).

Le double cursus architecte-ingénieur proposé conjointement avec l'Insa de Toulouse connaît une grande évolution et se révèle attractif pour les deux formations, qui accueillent ensemble plus de 80 étudiants, toutes années confondues. Ce double parcours implique la réciprocité, les diplômés de l'Ensa T préparant en deux années complémentaires (soit sept ans de formation au total) leur diplôme d'ingénieur en génie civil et urbain, les élèves de l'Insa pouvant symétriquement obtenir en deux ans leur master en architecture, sous réserve d'avoir suivi les enseignements préparatoires en architecture dispensés pendant leur cursus au sein de l'Insa. Chaque année 12 élèves de l'Ensa T sont sélectionnés en phase préparatoire pour recevoir une formation renforcée en mathématiques, en prévision de leur intégration au double parcours. L'objectif des deux écoles est de parvenir à une vingtaine de doubles diplômés par an (une dizaine pour chaque école) alors qu'actuellement l'effectif annuel ressort à 5-6.

Ce double parcours ne paraît plus marginal et est désormais bien mieux intégré dans l'école avec une meilleure adaptation (rythme et calendrier pédagogique) que par le passé, aux dires des enseignants et des étudiants. Toutefois, l'éloignement des deux écoles pose un certain nombre de difficultés logistiques.

Désireuse d'élargir cette formule innovante du double parcours, l'Ensa T envisage dans une perspective de mutualisation d'élargir cette formule avec l'IEP ou l'École des Mines d'Albi. Ceci permettrait à 30 étudiants de pouvoir suivre des enseignements en double parcours, au lieu de la dizaine actuelle.

## III - Des instances de pilotage des formations fractionnées, en recherche d'indicateurs et de lisibilité

Le pilotage des formations n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes induits par l'excès du nombre de commissions et la mauvaise circulation de l'information (absence de l'intranet), ce qui indirectement affecte le fonctionnement de la CPR. Le service de la direction des études est certes très impliqué et possède un haut niveau d'expertise sur ses missions, développant des idées en phase avec une politique d'amélioration de la formation initiale (par exemple en proposant des réflexions sur un calendrier différencié par année et plus adapté au niveau des

<sup>15</sup> Diplôme propre aux écoles d'architecture.

<sup>16</sup> Source : document remis lors de la réunion de présentation de l'école par la directrice.

<sup>17</sup> Source : RAE.

<sup>18</sup> Le recrutement est réalisé sur entretien après une première sélection sur dossier.

rythmes, sur l'organisation des stages et l'expérimentation de l'année de césure). Mais, le bon fonctionnement des formations et leur développement est actuellement gravement handicapé par le non-remplacement de la directrice des études, dont il est impératif que le MCC facilite le recrutement.

L'évaluation interne des enseignements et de la formation, recommandée lors du dernier rapport AERES (2010), a été enfin amorcée par le conseil de la vie étudiante (CVE) et la CPR (2013-2014), mais les démarches suivies sont trop disparates, pas forcément représentatives, et avec des modes d'enquêtes et de restitution inadaptés et contreproductifs. Ainsi, la politique et la stratégie de l'établissement se définit fortement par sa pédagogie, mais manque d'indicateurs fiables de mesure de son efficacité. Ces aspects sont à mieux introduire dans la culture de l'école, sa gouvernance et pour l'élaboration de sa stratégie.

#### IV - Une articulation dynamique entre recherche et formation mais handicapée par la séparation des locaux

L'articulation recherche-formation est effective dans la politique, les moyens, les programmes et les objectifs de formation de l'école. Elle s'effectue sous différentes formes, à quasiment tous les niveaux (séminaires en master, formation à et par la recherche en master, enseignements expérimentaux, thématiques structurantes partagées entre LRA et master, « parcours recherche » du master, doctorat en architecture). Ces articulations sont exemplaires en école d'architecture.

Des actions comme « la semaine de la recherche » au sein de l'école avec des croisements, des présentations de travaux de doctorants, ou de mémoires de recherche, permettent sur un mode vivant et dynamique, de faire fructifier les expériences comme d'innover la recherche dans l'école. Le laboratoire de l'école accueille le parcours « doctorat », en architecture (+18 % de doctorants entre 2010 et 2014). L'inscription doctorale peut s'effectuer au choix selon les sujets dans une des deux écoles doctorales liées au LRA. Des moyens logistiques, financiers et scientifiques sont dégagés et apportés aux doctorants. Les actions menées par la direction du LRA aboutissent à d'excellents résultats notamment en termes de niveau de doctorat (distinction-prix obtenu pour une thèse développée au sein du LRA) ou concernant la durée des thèses, dont la plupart sont soutenues en moins de 4 ans.

Néanmoins, on dénote une relative désaffection du « parcours recherche » ou des fluctuations significatives avec des moments de creux. Les objectifs en termes d'attractivité ou de masse critique d'étudiants posent question. Une réflexion semble nécessaire sur ce point. L'Ensa T a les moyens d'améliorer sa proportion d'étudiants s'inscrivant en « parcours recherche » et au doctorat. Heureusement, en ce qui concerne ce dernier, les inscriptions d'étudiants « extérieurs », souvent en provenance de l'étranger, viennent pallier le faible engagement des élèves-architectes dans une recherche doctorale, ce qui permet au LRA de continuer à jouer pleinement son rôle d'équipe d'accueil. L'articulation « parcours recherche » - projet de fin d'étude nécessiterait une attention particulière pour créer plus de synergies entre pratique et recherche.

Le vécu, en particulier par les étudiants, du lien entre formation et recherche est cependant affecté par la séparation des locaux. En conséquence, la relation « recherche-formation en architecture » est à construire dans le futur projet d'établissement et immobilier bien au-delà d'une simple mise à disposition de locaux adjacents ; notamment en continuant d'imaginer des dispositifs dynamiques de recherche, pédagogiques ou informatifs entre « formation et recherche ».

#### V - La documentation : des compétences certaines mais une situation proche de l'asphyxie

Le service de documentation de l'Ensa T a développé des outils de gestion des ressources documentaires et numériques pour l'ensemble des écoles nationales d'architecture. L'établissement joue son rôle dans le développement, la maîtrise, la diffusion grâce aux outils les plus actuels. Ce pilotage a par ailleurs nécessité un investissement important (avec le soutien du MCC, qui reste cependant à poursuivre) qui va maintenant bénéficier pleinement à l'établissement et aux autres écoles.

De manière très positive et partagée, le service a pris en charge la bibliothèque et la documentation du LRA avec la mise en place d'un inventaire en cours concernant les publications propres, afin de gérer et sélectionner les archives du laboratoire. Cette décision est très cohérente avec l'articulation formation-recherche ; elle contribue très favorablement à la valorisation et à la lisibilité des productions scientifiques au sein de l'école. Un travail de clarification de la mission du service comportant de nouvelles synergies a donc été réalisé et est à poursuivre. Les actions-cibles sont bien identifiées et sont porteuses d'innovation pour la pédagogie : relation à la recherche (LRA, « parcours recherche »), formations à la recherche documentaire à développer en direction des enseignants et des étudiants, reconstitution d'un centre de ressources sur les matériaux en synergie avec l'atelier maquette. La relation

avec la Comue en matière de politique de documentation reste néanmoins à définir. Les liens de partenariat avec le Fab Lab, lieu d'innovation, sont à poursuivre et à amplifier.

La situation liée aux contraintes du site (sécurité, isolement, vétusté, manque d'espace, défaut de connectivité), ou à la réduction des ressources humaines par la perte d'un poste et d'un départ à la retraite prochain sans anticipation, génère des difficultés pénalisant la qualité du service. Une redéfinition programmatique dans le cadre du nouveau projet d'établissement et immobilier est impérativement à engager pour répondre aux enjeux des nouvelles formes d'accès au savoir ou pour des formes innovantes d'enseignement (expérimentation/atelier de travail).

La nécessité d'un véritable centre de ressources actif et attractif pour la pédagogie et les formations est bien identifiée par le service. Mais compte tenu des moyens disponibles, tant humains que matériels, cet objectif ne semble pas en passe de pouvoir être atteint à brève échéance.





# La réussite des étudiants

## I - Vers plus de flexibilité dans les cursus en vue d'une meilleure insertion professionnelle des étudiants

Outre la mise en place prochaine d'une nouvelle formation initiale, dont un master en anglais afin de faciliter les mobilités entrantes et une meilleure internationalisation de l'établissement, l'Ensa T aménage peu à peu une possibilité d'année de césure. Si l'école, aux dires des étudiants, répond positivement, et au cas par cas, aux demandes que ceux-ci formulent d'interrompre leur cursus, une plus grande formalisation du système permettrait aux étudiants qui le souhaitent d'améliorer leurs chances d'insertion professionnelle par l'acquisition d'une expérience, en partie sous forme de stage, dans des agences locales ou à l'étranger. La qualité des rapports entre les étudiants et la direction facilite la construction partagée de cette flexibilité.

Le partenariat avec le Fab Lab, fondé par un diplômé et situé hors du campus universitaire, permet à chaque étudiant de découvrir un grand nombre d'outils de fabrication numériques. Sa qualité se reflète dans plusieurs distinctions obtenues lors de concours inter écoles et qui ont permis à l'Ensa T de conforter sa place dans ce domaine. Payé directement par l'étudiant, le coût d'accès aux équipements du Fab Lab est modéré en termes de tarif horaire, mais il peut s'avérer élevé sur la durée.

L'aide à la professionnalisation assurée avec le soutien de l'école par l'association « Rhizome » mérite d'être soulignée. Cette Junior Entreprise propose aux étudiants des missions rémunérées en lien avec les cabinets d'architecture toulousains, et leur permet, d'acquérir des éléments d'expérience professionnelle, en complément de ceux apportés par les stages.

L'association des anciens étudiants n'est plus active. Cela est d'autant plus regrettable, qu'elle pourrait renforcer la visibilité et la promotion de l'école et favoriser l'entrée dans le monde professionnel des jeunes diplômés. D'une manière générale, un meilleur suivi par l'Ensa T des anciens étudiants, qui n'est pas aujourd'hui assuré, par exemple sous la forme d'un annuaire des anciens mis à jour en temps réel, est souhaitable.

## II - Une participation des étudiants améliorée dès lors qu'elle bénéficie d'un accompagnement approprié

Les étudiants élus au CA et au conseil de la vie étudiante (CVE)<sup>19</sup> font état d'une insuffisance de communication de ces instances, aussi bien dans l'organisation des élections que dans leur fonctionnement, le rôle et les responsabilités de chacun au sein de ces instances étant eux-mêmes perçus comme insuffisamment définis, en dépit des règles statutaires. C'est d'ailleurs pour mieux participer aux décisions du CA que les étudiants élus ont été formés à leur demande, sur les questions financières, ce qui a permis également de développer une démarche plus constructive et d'améliorer la relation avec la direction. Cette initiative heureuse pourrait probablement être élargie aux étudiants siégeant dans les autres instances ou commissions.

## III - Une vie étudiante animée par de nombreuses associations en attente d'un plus grand soutien

Les associations étudiantes assurent une offre relativement large d'activités culturelles, sportives et de détente. Cette offre pourrait cependant être amplifiée avec un soutien plus prononcé. En 2010, lors de la précédente évaluation de l'AERES, l'école accordait près de 11 000 € de subvention aux associations. En 2014, ce montant est passé à 11 785 €<sup>20</sup>. La progression semble faible au regard des nouveaux besoins. Malgré les initiatives et la maturité de leurs représentants, les associations pâtissent, dans leur ensemble, d'un défaut d'organisation interne, d'un manque d'interlocuteur identifié et d'un manque d'espace pour discuter des futurs projets. Ceci amoindrit leur

<sup>19</sup> Le conseil de la vie étudiante, instance à majorité étudiante, vise à préparer les mesures permettant d'améliorer les conditions de vie et de travail, à faciliter l'orientation des étudiants, à apporter un point de vue étudiant sur l'enseignement, à favoriser les activités sociales et culturelles, à synthétiser les problèmes étudiants avec l'aide des conseils d'année, ainsi qu'à proposer des interlocuteurs directs avec l'administration et les commissions. Il comprend l'ensemble des acteurs de la vie étudiante de l'école (associations étudiantes, élus étudiants du conseil d'administration et des conseils d'années), ainsi que le Directeur des Études, 2 enseignants et 2 administratifs nommés par le CA.

<sup>20</sup> Chiffres issus du rapport AERES de 2010 et de l'autoévaluation 2014 de l'école rendus aux experts HCERES.

visibilité auprès des étudiants. Après une tentative de regroupement sous forme de bureau des élèves, un Bureau des associations, plus approprié, est en cours d'élaboration. Cette solution, qui devrait améliorer leur organisation et leur représentation notamment au sein des instances, est à encourager.

#### IV - L'environnement de travail et le climat global de l'école dépendent des contraintes logistiques et immobilières

L'organisation des locaux a des incidences sur les conditions de travail des étudiants. Si les doctorants bénéficient d'un accès aisé à leurs bureaux, la situation est radicalement différente sur le lieu des formations, le site Candilis où les étudiants subissent les contraintes résultant du manque d'espace et des horaires d'ouverture trop restreints (8h-20h du lundi au vendredi). En outre, les étudiants éprouvent un sentiment d'inquiétude en raison d'agressions aux abords de l'Ensa T. Le précédent rapport de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) et plusieurs procès-verbaux des instances de l'école insistent sur les liens entre la question des horaires et l'insécurité nocturne du Mirail<sup>21</sup>. Cette question est à repenser dans le cadre du projet immobilier.

L'environnement de travail étudiant est également affecté par les lacunes de la maintenance des systèmes informatiques et de l'accès au Wifi, ce qui conduit à une forme de lassitude, voire à une certaine résignation de la part des étudiants.

La cafétéria joue un rôle social important. Or, le contrat avec son actuel gestionnaire arrive à terme. Ce dernier ne souhaitant pas continuer à assurer ses prestations, les étudiants, dans une proposition remise en juillet 2015 suggèrent d'utiliser le lieu comme salle de restauration et d'activités culturelles. Ce projet s'appuie sur des cafétérias autogérées dans d'autres Ensa<sup>22</sup> (Lyon, Paris Val-de-Seine, la Villette et Montpellier). La prise en considération de ce type de proposition pourrait servir de catalyseur et contribuer à renforcer une vie étudiante qui souffre parfois d'une forme d'indifférence et d'une insuffisance de dialogue et de communication avec les différents niveaux de décision et d'administration de l'école.

---

<sup>21</sup> CR - CVE du 5 février 2015 // CR - CA du 27 mars 2015.

<sup>22</sup> Dossier d'étude du projet de reprise de la cafétéria, phase 1, prise de connaissance du terrain - juillet 2015.

# La valorisation et la culture scientifique

## I - Une valorisation des résultats de recherche à amplifier

L'école, grâce à la bonne organisation et à la bonne gouvernance de son laboratoire, et à l'engagement important d'une partie de ses enseignants, produit une recherche de qualité, reconnue comme telle par le département des unités de recherche du HCERES<sup>23</sup>. Son importante capacité d'expertise interdisciplinaire est également reconnue dans l'environnement local, tandis que ses résultats en termes de recherche doctorale témoignent d'une attractivité certaine.

Toutefois, comme le souligne le rapport d'autoévaluation, « la culture de la valorisation de la recherche est nouvelle à l'Ensa de Toulouse »<sup>24</sup>. La récente mise en place de la société d'accélération du transfert de technologies (SATT), Toulouse Tech Transfer, en partenariat avec la Comue, offre une opportunité certaine pour permettre une meilleure exploitation des résultats de la recherche en architecture. Si une convention avec la SATT est en cours de préparation, il reste néanmoins à créer au sein de l'école les conditions permettant aux chercheurs d'intégrer cette dimension de la valorisation dans leur démarche, dimension qui paraît encore peu présente.

## II - Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique et technique : une action diversifiée, mais à renforcer dans le domaine de la recherche

L'école assume activement sa mission de diffusion de la culture architecturale par des initiatives multiples, souvent en partenariat avec des acteurs locaux, notamment la Maison de l'Architecture de Midi-Pyrénées, mais aussi avec les collectivités locales auxquelles sont proposées des restitutions des travaux d'étudiants, ou encore avec le monde de l'enseignement primaire et secondaire. Par cette diversité d'actions, l'Ensa T ne paraît pas en retrait par rapport à ce que peuvent développer les autres Ensa.

Le comité a également relevé comme actions positives en faveur de la diffusion de la recherche et plus largement des travaux réalisés au sein de l'école (ateliers, travaux d'étudiants, etc.) la participation à différents cycles de conférences, en particulier dans le cadre de l'Institut de la Ville.

En revanche, compte tenu de la stratégie proactive de l'école en faveur de la recherche, les actions restent encore insuffisantes en matière de diffusion des résultats de celle-ci. En interne, les directions de l'école et du laboratoire semblent avoir pris la mesure du problème, en instituant la « semaine de la recherche » qui se déroule chaque année et au cours de laquelle les chercheurs et les doctorants peuvent porter leurs travaux à la connaissance de l'ensemble des personnels et des étudiants. Sur un plan externe, les publications des chercheurs sont encouragées dans des revues de rang A, bien que les critères habituels de la bibliométrie ne s'appliquent pas toujours de façon satisfaisante au domaine de l'architecture pour rendre compte de l'excellence des productions. Le LRA favorise également la parution d'ouvrages de vulgarisation qui témoignent de la richesse des travaux réalisés au sein du laboratoire. Une collection aux Presses universitaires du Midi a été créée pour favoriser la diffusion des ouvrages rédigés par les chercheurs de l'école, et plusieurs ouvrages ont déjà été publiés. Mais en dépit de cela, il manque une politique éditoriale plus affirmée, qui pourrait, entre autres, se concrétiser par une revue portée par l'école. Cette dernière renforcerait ainsi sa position de pôle de la recherche en architecture.

En matière de mise en valeur du patrimoine, il convient de signaler l'exposition en cours lors de la visite du comité, consacrée à l'architecte Candilis, par ailleurs concepteur du bâtiment principal de l'école.

<sup>23</sup> Rapport d'évaluation de la recherche par le HCERES (campagne d'évaluation 2014 - 2015).

<sup>24</sup> RAE, page 59.



# Les relations européennes et internationales

## I - Une stratégie de relations internationales mieux organisée

Depuis l'évaluation de 2010, les relations internationales ont connu une forte amplification et ont vu leur poids dans la stratégie de l'école augmenter considérablement. Le service dédié a été restructuré avec l'arrivée de la nouvelle direction et à partir des propositions de la commission internationale. La composition de celle-ci a été resserrée et inclut dorénavant le directeur du LRA, le rayonnement à l'international du travail du laboratoire étant l'un des atouts de l'école<sup>25</sup>.

L'école participe à divers réseaux avec des établissements d'enseignement supérieur à l'étranger<sup>26</sup>. Elle ne limite pas ses objectifs en matière de relations internationales aux échanges d'étudiants réalisés dans le cadre du programme Erasmus ou d'autres programmes internationaux. Sa stratégie est de chercher à établir des relations plus structurées qui impliquent aussi les enseignants en vue de résultats concernant la formation et également la recherche. Toutefois, si l'accueil d'enseignants étrangers en visite de courte durée est en progression, l'école n'a pas le support en postes nécessaire pour accueillir des *visiting professors*, la mobilité « sortante » est également encore limitée, et tient surtout aux missions régulières effectuées dans le cadre des diplômes dispensés avec Louvain-La Neuve et Hanoï.

L'Ensa T réalise aujourd'hui un effort considérable en faveur d'une meilleure structuration de ses relations internationales à travers des conventions signées en fonction d'objectifs ciblés, profitant de divers programmes de financement<sup>27</sup>.

## II - Les offres de formation en partenariat avec des établissements étrangers : un atout pour la visibilité de l'école

L'Ensa T participe depuis plusieurs années à des programmes de formation et post-diplôme à travers ses conventions-cadre internationales.

Deux coopérations bien consolidées se concrétisent par la délivrance de deux DPEA : au Vietnam, l'accord bilatéral avec l'université d'architecture d'Hanoï permet de délivrer depuis 2001 le DPEA «projet urbain, patrimoine et développement durable» (en partenariat avec les écoles d'architecture de Normandie, Bordeaux et Grenoble) ; en Belgique, le partenariat avec l'université catholique de Louvain permet de délivrer depuis 1996 le DPEA post-diplôme européen «architecture et développement durable». L'importance que l'école donne à ces deux diplômes arrive à connoter l'identité de l'Ensa T. Mais l'effectivité de cette identification est à renforcer, au regard du partage encore faible de ces thèmes par l'ensemble des acteurs de l'école.

Les échanges soit d'étudiants soit d'enseignants entre institutions non européennes se concrétisent en participant au projet conjoint de mobilité DARC<sup>28</sup> avec l'Australie. Ce dernier a permis durant trois ans (2011-2013) l'organisation de stages, de *workshops* et de conférences. Aujourd'hui les relations avec l'Australie continuent à travers la préparation de conventions avec plusieurs universités australiennes, dont deux sont déjà en cours d'exécution (Brisbane et Sydney).

<sup>25</sup> La commission est composée de quatre membres de droit (le directeur, la chargée de mission aux relations internationales, le directeur du LRA et le directeur des études (dont le poste est actuellement non pourvu), et cinq enseignants désignés par le CA, ainsi qu'un étudiant de Master élu.

<sup>26</sup> À savoir l'Association européenne pour l'enseignement de l'architecture, le Réseau des écoles d'architecture de France et des pays d'Europe centrale et orientale, l'Agence universitaire de la francophonie, le réseau Ramau.

<sup>27</sup> Il y avait 22 conventions actives signées avec des partenaires de 10 pays d'Europe en septembre 2014 et 7 dans 10 pays hors Europe.

<sup>28</sup> (*Developing Architecture in Response to Climate change*) avec l'Australie, financé par le gouvernement australien et par l'Union européenne et coordonné par l'université de Barcelone.

### III - Une ouverture internationale qui s'inscrit dans une politique de site

L'Ensa T définit sa stratégie à l'international, en partenariat avec l'Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées et les collectivités territoriales (Région Midi-Pyrénées et Toulouse Métropole).

Des programmes communs de formation et de recherche ont été développés en partenariat avec l'Amérique du Sud et la Chine. En particulier les échanges avec le Brésil sont bien consolidés (thèses de doctorat à travers les programmes Capes/Cofecub, antenne de l'UFT auprès de l'université de Recife, accord-cadre avec les universités fédérales de Rio de Janeiro et de Juiz de Fora, etc.). En Chine le nouveau partenariat avec l'université de Tongji à Shanghai a pris la relève de la collaboration avec le BJUT de Pékin pour un échange d'enseignants et d'étudiants dans les deux sens.

En outre, l'association renforcée de l'école avec la Comue ouvre des nouvelles perspectives pour le développement des relations internationales. Les programmes d'échanges mentionnés sont soutenus par des bourses financées par la Comue auxquelles les étudiants de l'Ensa T peuvent prétendre grâce aux accords signés avec l'UFT. Dans ce cadre, l'école a pu répondre récemment à l'appel d'offre Idex «Soutien aux nouveaux masters en langue anglaise», lancé par la Comue en décembre 2014. L'Ensa T a proposé un Master 1 international «*Heritages in progress*» («*patrimoines en projet*») pour un financement de 13 000 €. Cette proposition complète les nombreux partenariats que l'école a noués avec des pays anglophones<sup>29</sup>.

### IV - Une mobilité entrante et sortante à renforcer

La proportion d'étudiants accomplissant une mobilité internationale qui ressort à environ un tiers d'une promotion de master est considérée par le comité comme relativement faible pour une école qui fait des relations internationales un de ses axes stratégiques prioritaires. La faiblesse des sorties s'explique par la restriction qui oblige les étudiants à placer le séjour Erasmus en première année de Master. L'école est toutefois consciente de ces inconvénients et prévoit la possibilité d'étendre les départs en Erasmus aussi à la troisième année de Licence. Les mobilités liées aux stages à l'étranger devraient également être renforcées à l'avenir, dans le cadre du programme Erasmus + (2014 -2020).

De plus, le comité a noté un manque d'information et de valorisation à l'étranger des spécificités de l'enseignement dispensé à L'Ensa T. La majorité des étudiants étrangers rencontrés par le comité a d'ailleurs expliqué leur présence à Toulouse par des motivations de caractère personnel. En conséquence, il paraît nécessaire d'améliorer l'attractivité en direction des étudiants étrangers, notamment par une politique de communication externe plus efficace.

En revanche, l'organisation d'ateliers intensifs et de voyages d'étude à l'étranger mérite une mention positive, car ils mobilisent de nombreux étudiants : 3 à 4 ateliers internationaux impliquant 40 à 50 étudiants et 10 à 15 enseignants sont mentionnés dans le rapport d'autoévaluation, et de très nombreux voyages d'études auxquels participent près de la moitié des étudiants sont organisés par les enseignants avec le concours des associations étudiantes.

### V - Un enseignement des langues étrangères à mieux organiser

L'école ne dispose pas de laboratoire de langues. Les cours d'anglais et d'espagnol obligatoires en licence sont dispensés au sein de l'établissement par des enseignants contractuels et en coopération avec l'université de Toulouse Jean Jaurès pour les autres langues, ou dispensés en ligne (*Online Linguistic Support*) pour les étudiants sélectionnés pour une mobilité internationale en Europe. L'importance de la dimension internationale de l'école requiert, selon le comité, un renforcement de l'enseignement des langues étrangères et, éventuellement, une plus grande diversification des langues proposées et en lien avec les pays partenaires (ex : portugais).

<sup>29</sup> L'Ensa T a récemment renouvelés les partenariats avec les Etats-Unis (University of Illinois, Chicago), l'Australie (QUT Brisbane, UT Sydney), la Finlande (university of Tampere), l'Inde (Chandigarh College of Architecture) et l'Afrique du sud (Université de Johannesburg).

# Le pilotage et la gestion

## I - La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion : une volonté affichée mais une méthodologie à préciser

Il n'existe pas de dialogue institutionnel de gestion entre l'établissement et sa tutelle administrative au MCC. Les demandes sont envoyées au ministère, dont les correspondants sont bien identifiés. Mais l'absence d'échange avec la tutelle ne favorise pas l'émergence d'une prospective et d'un dialogue de gestion interne. Cependant, l'école prépare son projet d'établissement sur la base des orientations stratégiques que la direction a présentées au CA. Il serait souhaitable que la méthodologie de préparation soit mieux partagée par l'ensemble des acteurs concernés, notamment le calendrier et la composition des groupes de travail annoncés. Or, le nombre important de commissions internes, de l'avis des représentants qui y siègent, entraîne une démultiplication des réunions à un rythme chronophage préjudiciable à l'élaboration du projet.

Il conviendra également d'accorder la plus grande attention aux modalités de préparation et de programmation du projet immobilier inscrit au CPER (2015-2020) afin qu'à l'attente ne se substitue pas la déception de la communauté. Une bonne communication en amont des actions permettrait de rassurer les partenaires impliqués.

Par ailleurs, il n'existe pas de dialogue budgétaire dans l'établissement. La direction envisage d'initier cette démarche, ce qui paraît éminemment souhaitable. Dans un premier temps, un calendrier de préparation formalisé et une lettre de cadrage retraçant les grandes orientations budgétaires dans un environnement contraint pourraient amorcer la procédure. Le repositionnement de la fonction de secrétaire général permettrait, entre autres, la formalisation des procédures de gestion administrative.

## II - La gestion des ressources humaines : une forte attente d'un dialogue social plus paisible

La responsable des ressources humaines encadre deux agents de catégorie C. Le renfort d'un personnel de catégorie B préconisé par l'Igac n'est pas à l'ordre du jour, ce que regrette la direction et souligne le comité. L'école compte 31 personnels enseignants titulaires, 149 contractuels et 41 personnels Biatss. Elle a perdu 5 ETP de Biatss depuis 2009 par non renouvellement des départs, sans connaître les indicateurs du barème national de répartition des moyens. Cela pèse aussi sur l'organisation interne. Le MCC maîtrise seul l'affectation des moyens du titre 2 réduisant fortement la possibilité de GPEC, mais ce qui ne doit pas exempter l'établissement d'anticiper les départs. Il faut noter que l'application du plan Sauvadet pour les enseignants contribue à figer le champ disciplinaire et par conséquent à limiter la faible marge de manœuvre de l'école dans les choix de recrutements. L'adéquation poste-personnel chez les Biatss est difficile à améliorer eu égard à l'âge moyen et aux faibles possibilités de mobilité. Il conviendra toutefois d'affiner la réflexion sur le besoin de formation des personnels dans le cadre des entretiens professionnels annuels afin de renforcer leur expertise métier. Cela doit s'insérer dans le cadre du dialogue de préparation du projet de service afin que les missions soient bien définies et détaillées dans les fiches de poste.

Le comité a pu constater que le dialogue social restait difficile malgré les efforts de la direction soulignés par les représentants des personnels. Ce constat est d'ailleurs partagé au sein de la communauté. Les instances de consultation, le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) notamment, fonctionnent désormais plus régulièrement avec des ordres du jour définis et des comptes rendus réguliers. Néanmoins, les représentants des personnels se disent épuisés par les réunions très nombreuses des commissions internes. Deux séminaires ont été mis en place depuis le printemps, l'un avec les enseignants, l'autre avec l'ensemble du personnel et accompagné d'un consultant. Un livre blanc a été rédigé par l'intersyndicale pour exprimer une souffrance au travail. Les discussions ont conduit à identifier six axes de réflexion concernant les rythmes de l'école (calendrier), les circuits de décision, l'encadrement, la transmission de l'information, la charge de travail et le climat social. Ces thèmes ont été bien identifiés et les travaux des groupes devraient pouvoir résoudre certaines des difficultés actuelles. Ils sont inscrits au cœur du projet d'établissement. Il convient maintenant de préciser les modalités des suites à donner et d'en assurer une bonne communication. Par ailleurs, dans le cadre de l'élaboration du plan des risques psycho-sociaux (RPS) en cours, le comité recommande de bien définir les actions sur la conduite du changement. En effet, le mal-être de certains personnels est perceptible et se traduit par une augmentation de l'absentéisme et des demandes de mutations dans un contexte peu propice à une bonne mobilité professionnelle et géographique. Des problèmes dans l'organisation et le fonctionnement des services sont évoqués par les agents rencontrés. Un sentiment d'iniquité de traitement entre les Biatss dans les plans de charge des services



s'est exprimé. Le comité recommande que le projet de service se traduise par un organigramme stabilisé et partagé. Il devra également favoriser les relations inter catégorielles.

### III - Une gestion financière et comptable saine dans un cadre budgétaire restreint

Le service financier se compose de la responsable et d'un agent de catégorie C à 90 % d'ETP. Le renfort par un agent de catégorie B bénéficiaire de l'obligation d'emploi est en attente de la décision ministérielle depuis 6 mois. La secrétaire générale investit une (trop) grande partie de son service dans la fonction budgétaire. Elle construit mécaniquement le budget et en assure le suivi de l'exécution. L'agent comptable, en adjonction de service, intervient une demi-journée par semaine et dispose de l'aide d'un personnel de catégorie B à temps plein. Le besoin de formation métier des personnels internes a été exprimé par ces responsables, confirmant ainsi le constat de l'Inspection générale. Les deux services travaillent en partenariat.

Le service dispose de l'application informatique AGE plus performante que la précédente. Son fonctionnement en réseau qui a nécessité un effort de formation des utilisateurs a permis d'harmoniser les pratiques. Il constitue un outil d'analyse prometteur et la démarche est initiée. Elle sera amplifiée si le MCC accorde le poste supplémentaire.

Alors que le budget dépasse les 2,5 millions d'euros, le poids des charges fixes représente 66 % des dépenses. L'Etat assure les recettes pour 80 %<sup>30</sup>. La masse salariale du titre 3 est en augmentation, notamment du fait de l'application de la loi Sauvadet. Cela appelle un pilotage fin de la masse salariale en fonction du plan de formation. La part des ressources contractuelles est en baisse constante. La réforme de l'attribution de la taxe d'apprentissage et l'abandon des frais de scolarité complémentaires justifient cette baisse. Le niveau des recettes de formation continue est anormalement bas eu égard à la répartition des actions entre les différents acteurs du secteur professionnel, mais aussi suite à l'extinction des subventions publiques dans ce domaine. L'agent chargé des partenariats extérieurs recruté en 2014 est aussi missionné sur ce créneau.

Malgré ce point d'alerte, la situation financière de l'établissement est saine. Le fonds de roulement, de l'ordre de 1,2 M€, est confortable et représente 5,5 mois de fonctionnement. Le résultat de fonctionnement et la capacité d'autofinancement sont en constante augmentation depuis 2010. Toutefois, on ne perçoit pas de prospective claire en matière de politique d'investissement, notamment dans le renouvellement des équipements pédagogiques (par exemple les étudiants réclament depuis longtemps un second traceur qui serait nécessaire pour désengorger le service de reprographie, cette demande étant réitérée avec force devant le comité).

On constate un bon rattachement des dépenses et recettes à l'exercice courant. Des efforts ont été entrepris avec succès pour améliorer la maîtrise des charges de fonctionnement, en particulier les frais de viabilisation et les contrats de maintenance.

L'établissement s'est mis en ordre de marche pour le passage en mode gestion budgétaire et comptabilité publique (GBCP), conformément aux nouvelles règles budgétaires et comptables appelées à s'imposer en 2016 aux administrations de l'État et à leurs opérateurs. Un travail a été entrepris sur les points de vigilance que constituent les contrats de recherche et les frais de mission.

L'inventaire matériel est reconstitué et les biens sont étiquetés mais, faute de moyens, il n'est pas suivi et les sorties d'inventaire ne sont pas faites régulièrement.

### IV - Fonction immobilière et logistique : des locaux exigus et inadaptés, des équipements insuffisants, mais un horizon qui se dégage

Le service logistique gère également le patrimoine immobilier bien que ce qualificatif ait disparu dans l'organigramme actuel. Les locaux ont reçu en 2013 un avis favorable à l'exploitation accordé par la commission de sécurité. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière a été adopté par le conseil d'administration et validé par France Domaine en 2012. C'est un document plus « cosmétique » qu'opérationnel du fait des faibles marges de manœuvre en termes d'investissements immobiliers de l'école. Les crédits accordés les années précédentes par la Drac pour la rénovation, la mise en sécurité et l'accessibilité des bâtiments n'ont pas été reconduits cette année. Il serait souhaitable que la direction de l'école s'attache à en connaître la raison d'autant plus que les besoins sont encore importants notamment en matière de travaux sur le réseau de chauffage qui nécessitent un investissement estimé à 250 000 €. La dimension développement durable est contenue dans les clauses des marchés. L'agenda d'accessibilité programmée a été déposé auprès des autorités en septembre 2015. La visite par le comité a été

<sup>30</sup> Source : tableau de données de caractérisation du dossier d'autoévaluation de l'Ensa T 2015.

l'occasion de constater que les locaux sont bien entretenus. Un assistant de prévention a été nommé et dispose d'une lettre de mission. Le document unique d'évaluation des risques est en cours de mise à jour.

Si les locaux actuels ont connu des adaptations successives et ont bénéficié de l'adjonction en 2014 de 400 m<sup>2</sup> de modules préfabriqués pour accueillir des ateliers pédagogiques. Leur dimensionnement (6 640 m<sup>2</sup> - moins de 8 m<sup>2</sup> par étudiant) reste insuffisant. L'inscription au CPER 2015-2020 de la reconstruction - réhabilitation de l'école suscite de grands espoirs de ce point de vue, en dépit des réserves suscitées par le projet (cf. La stratégie et la gouvernance, II).

## V - Système d'information : un dispositif disparate et un service informatique en déshérence

L'établissement dispose d'une application nationale fournie par la tutelle pour la gestion de la scolarité (Taïga). Elle n'exonère cependant pas de ressaisies de certaines données sur tableur. L'application RAPSODY remplacée prochainement par Renoirh est utilisée pour la gestion des ressources humaines ainsi que le logiciel de gestion de la paye Winpaye. La bibliothèque bénéficie du portail national Archires.

La plateforme pédagogique Moodle permet la mise en ligne des contenus de formation et un échange entre professeurs et étudiants, sans pour autant pallier l'absence d'un intranet. L'agenda électronique est techniquement achevé mais faute de formation des utilisateurs, il ne fonctionne pas encore. Le réseau est sécurisé sans toutefois offrir une garantie optimale. Les ateliers et espaces communs sont équipés du réseau Wifi. Les étudiants font part de difficultés récurrentes d'accès au réseau.

En 2015, un audit sur l'informatique et le rapport de l'inspection générale ont confirmé l'urgence de construire un véritable service dirigé par un responsable informaticien qui soit en mesure d'établir un schéma directeur du système d'information et de faire un travail de management des compétences requises, lesquelles sont à redéfinir. Cela nécessiterait une création de poste correspondant à un tel profil. La situation actuelle est inquiétante. La composition du service se réduit à trois agents respectivement chargés de l'administration du réseau, de la gestion des logiciels du parc administratif et de l'assistance et de la gestion du parc pédagogique. L'addition de ces compétences ne couvre pas, aujourd'hui, les besoins minimum d'un établissement d'enseignement supérieur en matière de pilotage du numérique, encore moins en vision stratégique. Ceci explique pourquoi les deux tentatives de management en interne par du personnel non spécialisé en informatique (responsable logistique, puis direction adjointe) sont un échec. La commission des ressources numériques, chargée de définir les grandes orientations de l'Ensa T dans le domaine de l'informatique, du numérique et des nouvelles technologies, ne peut pas davantage combler ce déficit. Les dysfonctionnements sont mesurables au niveau du fonctionnement quotidien de l'école (accès aux ressources, problèmes divers de communication interne, absence d'intranet, site internet obsolète), à celui des actions de formation, et au niveau de la maintenance du parc informatique et de l'accès aux serveurs pour les étudiants. Cette situation génère de fortes tensions entre les personnes. Il appartient à la tutelle d'aider l'Ensa T à trouver rapidement une solution en termes de ressources en personnel.



# Conclusion et recommandations

L'Ensa T de Toulouse se trouve à un moment clé de son histoire, devant repenser à la fois son projet d'établissement, son organisation pédagogique et son projet immobilier ; ceci dans un contexte particulièrement évolutif marqué par l'avènement de la Comue « Université Fédérale de Toulouse » et la réorganisation régionale résultant de la loi Notre<sup>31</sup>. Cette école, riche de ses potentialités et ayant réussi à restructurer une activité de recherche dynamique, connue et reconnue, et à bien articuler recherche et formation, reste cependant confrontée à des problèmes constitutifs d'enjeux importants pour son avenir ; qu'il s'agisse de l'aménagement des locaux, du fonctionnement des instances de gouvernance, du dialogue social ou de l'affirmation de son identité. C'est en relation avec sa tutelle qu'il lui faut pouvoir trouver des solutions à ses handicaps objectifs, notamment le caractère trop exigü et inadapté de ses locaux (cf. le problème de la séparation physique entre recherche et enseignement) et résoudre les difficultés des services manquant d'efficacité (communication et informatique), du fait notamment d'un déficit de qualification dans certaines des fonctions supports.

Ayant réussi à construire une offre de formation attractive et diversifiée grâce notamment à des compétences internes élevées et des partenariats étrangers particulièrement féconds, étant bien intégrée dans le paysage toulousain de l'enseignement supérieur et de la recherche, elle se doit cependant de mieux valoriser ses points forts, et de poursuivre sur la voie d'un climat social plus paisible.

## I – Les points forts

- L'insertion dans le monde de l'enseignement et de la recherche local et régional, permettant notamment le redéploiement du double cursus architecte-ingénieur.
- L'organisation de la recherche et l'effort d'intégration du LRA.
- Des partenariats universitaires nationaux et étrangers de qualité.
- Une démarche bien engagée du projet d'établissement.
- Une situation budgétaire saine.

## II – Les points faibles

- Une communication interne et externe inadaptée, ne donnant pas une image de l'école suffisamment forte, et pénalisée par un système d'information défaillant.
- Une organisation de la gouvernance perfectible, un système de commissions rendant la circulation des informations et le processus de décision difficiles.
- Des locaux exigü et inadaptés, dans un environnement urbain difficile.
- Une valorisation insuffisante des travaux des étudiants et des chercheurs.
- Un déficit de qualification dans l'exercice de certaines des fonctions supports (communication et informatique)

## III – Les recommandations

- Articuler le projet immobilier et le projet pédagogique, pour permettre à la fois une meilleure insertion locale de l'école et répondre aux besoins de la pédagogie et de la recherche.
- Repenser l'ensemble du système d'information interne et externe et renforcer par des recrutements adaptés les services de communication et du système d'information.
- Renforcer les actions de valorisation de la recherche par une politique éditoriale active et mieux communiquer sur l'offre de formation, en vue d'une reconstruction de l'image de l'établissement.

<sup>31</sup> Loi Nouvelle organisation territoriale de la République.

- Poursuivre et amplifier les coopérations dans le cadre de la Comue, en renforçant le partenariat et les liens formels avec les structures de recherche CNRS et/ou universitaires toulousaines, et notamment en redéfinissant la politique de documentation de l'école à travers des partenariats avec d'autres membres de la Comue, et en examinant les conditions d'une participation au financement et à la répartition des contrats doctoraux.
- Mener à bien la formulation du projet d'établissement en partant des chantiers thématiques proposés à l'issue des séminaires et en y intégrant les grandes orientations stratégiques.
- Continuer à renforcer le dialogue social.
- Améliorer l'évaluation des enseignements et les dispositifs de suivi des anciens étudiants (annuaire, etc.).

# Liste des sigles

## A

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

CA	Conseil d'administration
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIEU	Centre interdisciplinaire d'études urbaines
Cifca	Centre interprofessionnel en formation continue de l'architecture et du cadre de vie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae
CVE	Conseil de la vie étudiante

## D

DARC	<i>Developing Architecture in Response to Climate change</i>
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEEA	Diplôme d'étude en architecture
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
Drac	Direction régionale des affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation

## E

EA	Équipe d'accueil
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
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ETP	Équivalent temps plein

## F-G

Feder	Fonds européen de développement régional
Frac	Fond régional d'art contemporain
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

**H**

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

**I**

Idex	Iniative d'excellence
IEJUC	Institut des études juridiques de l'urbanisme, de la construction et de l'environnement
IEP	Institut d'études politiques
Igac	Inspection générale des affaires culturelles
INPT	Institut national polytechnique de Toulouse
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale

**L**

LabEx	Laboratoire d'excellence
LISTT	Laboratoire interdisciplinaire solidarités, sociétés, territoires
LRA	Laboratoire de recherche en architecture

**M**

MA	Maître assistant
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MCC	Ministère de la culture et de la communication

**O**

Oppic	Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture
-------	--

**P**

PIA	Programme d'investissement d'avenir
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUCA	Plan urbanisme construction architecture

**R**

RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RPS	Risques psycho-sociaux

**S**

SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales

**T**

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
------	--

**U**

UMR	Unité mixte de recherche
-----	--------------------------

# Observations de la directrice



Toulouse le 8 janvier 2016

## **Observations de la direction de l'ENSA Toulouse au rapport d'évaluation de l'Établissement Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Toulouse.**

Le rapport d'évaluation transmis à la direction de l'ENSA Toulouse fin novembre 2015 traduit bien le stade d'évolution auquel se situe l'établissement, dans une perspective dynamique d'adaptation à un contexte en mutation.

L'analyse est fine et rend bien compte de la richesse des entretiens souhaités par le comité, dont l'ensemble des participants a apprécié la qualité d'écoute.

Les recommandations vont dans le sens des actions récemment engagées ou envisagées à court ou moyen terme, et nous encourageant à persister dans les orientations stratégiques proposées et à en assurer la diffusion jusqu'au cœur des plans d'action.

Des actions étant engagées pour résoudre certains points faibles, il semblerait plus juste de constituer deux catégories : les « points faibles en cours de résolution » et les « points faibles à corriger par l'action »,

Ainsi,

- la communication interne et externe fait l'objet d'une étude spécifique, ayant débouché un plan d'action interne, à mettre en oeuvre et sur trois marchés externalisés (identité visuelle, site web et signalétique) dont deux ont déjà été diffusés;
- les locaux font l'objet d'une opération immobilière programmée et financée, avec mission de programmation déjà commandée, dont les travaux démarrent début 2016 ;

Ce sont des points faibles en cours de résolution, les trois autres points (deux de gouvernance et RH, et un de valorisation) restent effectivement à traiter.

Concernant les recommandations du comité, nous les considérons toutes positivement, avec une réserve sur le point 3 qui évoque la « reconstruction » de l'image de l'établissement. Pour nous il s'agit d'une affirmation, d'une amélioration de la lisibilité, et de la précision d'une construction déjà existante et solide sur ses bases historiques.



Quelques observations, dans le corps du texte, appellent également de notre part les précisions suivantes :

Vous mentionnez dans la présentation le contexte de la future région réunissant Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. Il me paraît important de préciser que l'enseignement supérieur va conserver deux rectorats et deux universités, l'Université de Montpellier, et l'Université Fédérale Toulouse-Midi Pyrénées, dans lesquelles s'inscriront les deux ENSAs concernées. Bien évidemment, cela nous incite à coordonner au mieux nos actions, et les deux directions vont s'y employer en 2016, après une première rencontre en décembre 2015.

### **La stratégie et la gouvernance :**

#### **...trop nombreuses commissions :**

L'ENSA Toulouse a un fonctionnement très participatif. Vous mentionnez que l'organisation est considérée comme trop lourde, et qu'elle « défavorise la circulation de l'information et la prise de décision ». Si je partage l'avis du comité pour la première assertion, à savoir la difficulté de circulation de l'information, les décisions sont clairement prises en CA ou par la direction, en application des missions qui lui sont affectées. Les commissions sont dûment informées de leur mission de conseil et d'orientation, destinées à éclairer les décisions. Cependant, le processus conduisant à la prise de décision est en effet complexe à discerner, et fait l'objet d'un groupe de travail spécifique du projet d'établissement en cours d'élaboration.

#### **Contexte en mutation**

Le projet d'établissement a démarré par un séminaire administratif, à l'instar du projet pédagogique, initié de la même façon.

Les deux projets sont amenés à se combiner du fait de participations croisées des agents administratifs et enseignants, et de l'existence de groupes de travail thématiques convergents.

#### **Partenariat**

L'implication peu importante des agences d'architecture dans la formation continue est due à la fois au contexte difficile de la commande et de la structuration en très petites agences.

C'est pourquoi, dans le cadre des différents partenariats, des programmes adaptés sont montés et des échanges ont lieu avec et en direction des professionnels, architectes mais également agents territoriaux, agents de l'état.

#### **Redonner du sens à l'action collective**

L'organigramme validé est l'organigramme existant actualisé. La redéfinition des missions des services à l'issue du processus d'élaboration du projet d'établissement conduira à l'élaboration d'un nouvel organigramme.

L'école doit en effet préciser son positionnement et son identité, qui me semble être préalablement définie, mais manque de lisibilité à l'extérieur.

## La réussite des étudiants

### Climat de l'école

A l'issue de la consultation publique pour délégation de service de la cafétéria, l'offre proposée par une association d'étudiants a été retenue. Le service a débuté à la rentrée de janvier et semble satisfaire l'ensemble de la communauté de l'école.

### Le pilotage et la gestion

Concernant la **politique d'investissement**, il est difficile pour l'établissement d'établir une véritable planification à long terme, la tutelle ne déléguant plus de crédits d'investissement depuis plusieurs années. Les opérations sont donc financées uniquement sur le fonds de roulement. Par ailleurs, de nombreux équipements, photocopieurs et traceurs notamment, font l'objet de contrats de location et maintenance, comptabilisés en fonctionnement.

### Système d'information

La première tentative de management en interne associait le responsable logistique pour l'administration réseau et la gestion du parc administratif, la direction de la recherche pour la gestion du parc recherche et la direction des études pour la gestion du parc pédagogique, sous la supervision de la directrice. Devant les difficultés rencontrées, il a été décidé de concentrer le rapport hiérarchique au niveau de la directrice adjointe, peu après son recrutement. Il est évident que cette solution, peu satisfaisante, est une solution d'attente, et la situation sera normalisée dès le recrutement d'un directeur des systèmes d'informations, dont la fiche de poste a été diffusée en avril 2015 pour un recrutement en 2016. La tutelle a soutenu activement ce recrutement, mais sa concrétisation reste longue.

**En conclusion**, je tiens à remercier particulièrement le comité d'évaluation pour sa qualité d'écoute et d'accueil des personnalités auditées.

Les apports de cette procédure d'évaluation ont été considérables dans la progression vers une qualité majorée de l'offre de formation et l'intégration dans le système de l'enseignement supérieur.

Le climat de cette dernière évaluation participe à en faire un point d'appui solide pour l'évolution et le perfectionnement global de l'établissement.

Fait à Toulouse le 8 janvier 2016

La directrice, Monique REYRE

The image shows a handwritten signature in black ink over a red circular official stamp. The stamp contains the text 'UNIVERSITE D'ARTS ET DE SCIENCES DE TOULOUSE' around the perimeter and 'ECOLE N°1' at the bottom. In the center of the stamp is a small emblem featuring a figure on horseback.



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Ensa T a eu lieu du 29 septembre au 1<sup>er</sup> octobre 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Paul Carrière, professeur des universités émérite de l'université de Tours, ancien directeur du département Aménagement de l'École polytechnique de l'université de Tours.

## Ont participé à l'évaluation :

Pietro Cali, Architecte libéral, ancien professeur à l'université de Reggio Calabre, Italie ;

Cédric Cirjak, Architecte, diplômé en HMONP de l'Ensa de Paris-Belleville ;

Barbara Dennys, Directrice de l'École supérieure d'art et design d'Amiens Métropole ;

David Marcillon, Enseignant maître-assistant TPCAU à l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand, architecte libéral, directeur du Réseau scientifique thématique Philau ;

Patrick Prieur, Directeur général des services adjoint de l'université Pierre et Marie Curie, Sorbonne Universités.

Dany Vandromme, délégué scientifique, et, Hélène Balmette, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>