


# 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 Saint-Etienne

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>*

Edoardo PICCOLI, 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 – Les atouts d'une école de dimension humaine, impliquée dans le dynamisme de son territoire	7
II – La gouvernance interne encore fragile et une stratégie à consolider	7
III – Une politique de partenariat pragmatique et diversifiée	8
IV – Des facteurs d'identité à différents niveaux de l'Ensase	10
V – Une communication interne et externe à développer	10
VI – Une politique de la qualité à définir	11
La recherche et la formation	13
I – Une recherche inscrite dans une longue transition et un cadre de fragilité structurelle	13
II – Une politique en matière de formation qui évolue sous le contrôle de la Commission de la Pédagogie et de la Recherche (CPR)	14
III – Des liens cohérents entre recherche et formation	15
IV – Des services de documentation adaptés à la taille de l'école	16
La réussite des étudiants	17
I – Une école très accueillante en centre-ville	17
II – Un encadrement de l'insertion professionnelle et de la préparation HMONP à renforcer	17
III – Une vie associative dynamique et diversifiée	18
La valorisation et la culture scientifique	21
Les relations européennes et internationales	23
Le pilotage et la gestion	25
I – Une politique volontariste de restauration du dialogue social, mais une organisation et un climat encore fragiles	25
II – Une fonction budgétaire bien organisée, une situation financière saine, mais des outils de gestion et de qualité comptable à développer	26
III – Des locaux bien entretenus, offrant un cadre très favorable aux enseignements	27
IV – Un système d'information aux priorités claires et fortement orientées vers les usagers.	27

Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	37

# Présentation

L'École nationale supérieure d'architecture de Saint-Etienne (Ensase) a été créée en 1971 sous l'impulsion du maire de Saint-Etienne : elle a acquis un statut national en 1977 et est devenue école nationale supérieure en 2005. L'Ensase est un établissement public à caractère administratif (EPA) placé sous la double tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC) et du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR).

Conformément au cadre législatif et réglementaire qu'il faut mettre en perspective avec l'histoire de l'enseignement de l'architecture en France, l'Ensase a pour mission d'assurer la formation initiale et la formation spécialisée des architectes, la recherche, la formation à la recherche et la valorisation de la recherche, l'accompagnement des étudiants depuis l'entrée à l'école jusqu'à l'insertion professionnelle et la diffusion de la culture architecturale, urbaine et paysagère.

La gouvernance de l'établissement est assurée par quatre instances principales : la direction, le conseil d'administration (CA), la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR), la commission des métiers et de l'orientation (CMO). La constitution d'un conseil scientifique (CS) a été annoncée en juin 2015 et a été soutenue par le MCC.

L'école est habilitée à délivrer les diplômes en architecture correspondant au dispositif LMD, en licence et master. Le diplôme d'études en architecture (DEEA) et le diplôme d'État d'Architecte (DEA) ont été évalués en 2012 par l'Aeres comme étant satisfaisants. Elle organise la préparation des architectes diplômés d'État à l'habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP). En 2013, l'école a délivré 149 diplômes (78 DEEA valant grade de licence, 71 DEA valant grade de master). 28 DEA ont reçu l'HMONP. Elle n'organise pas de diplôme propre aux écoles d'architecture (DPEA), ni de diplôme de spécialisation et d'approfondissement en architecture (DSA) ou de formation continue. L'école participe activement au master professionnel *Espace public : design, architecture, pratiques*, en partenariat avec l'Université Jean Monnet (UJM) - qui en assure la gestion administrative - et l'École supérieure d'art et de design de Saint-Etienne (Esadse). L'Ensase a noué des relations internationales qui permettent des échanges d'étudiants, ainsi que des actions pédagogiques (ateliers) internationales avec des universités situées en Europe et en Asie<sup>3</sup>.

La recherche au sein de l'Ensase est organisée par l'intermédiaire d'un groupe de recherche en formation (GRF) nommé "Transformations". Ce groupe a été évalué par le HCERES en 2014-2015 et le rapport produit a salué l'initiative de sa création, ainsi que les axes et projets que ce groupe souhaite concrétiser, malgré une gouvernance et un pilotage instables et fragiles. Le GRF rassemble les neuf enseignants-chercheurs (EC) de l'école. L'équipe n'a pourtant pas encore été intégrée à une unité mixte de recherche (UMR), ni ne participe à l'école doctorale Sciences sociales (ED 483) de l'Université de Lyon (UdL) pilotée par l'UJM<sup>4</sup>. Par conséquent, à l'heure de l'évaluation institutionnelle, il n'y a pas une formation doctorale à laquelle se rattache l'école et, de fait, celle-ci n'est pas insérée dans les dispositifs de la recherche universitaire.

L'Ensase est une école de petite taille, d'un point de vue français et européen, en termes d'effectifs étudiants (518 en 2012-2013, 498 en 2014), d'enseignants (26,5 titulaires, 80 vacataires en 2012-13) et de personnels administratifs, techniques et de service (30,1 ETP en septembre 2015)<sup>5</sup>.

Le compte financier de l'établissement affiche, pour l'année 2013, 769 k€ pour les charges de personnel, 808 k€ pour les dépenses décaissables de fonctionnement (hors opérations pour ordre) et 58 k€ pour les dépenses d'investissement. Les recettes encaissables (hors opérations pour ordre) représentent 1676 k€ dont 270 k€ de ressources propres. Les subventions État s'élèvent à 1180 k€.

Depuis sa création, l'Ensase est installée dans les murs d'une ancienne usine de rubanerie et dispose de 5 300 m<sup>2</sup> de planchers<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Source : Dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement, février 2015.

<sup>4</sup> Un rapprochement de l'école vers cette ED est prévu, mais ne faisait pas encore l'objet d'une convention avec l'ED et avec l'UdL au moment de la visite.

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Source : Site Internet de l'établissement, URL : <http://www.st-etienne.archi.fr/-L-Ensase-.html>, consulté en novembre 2015.

L'Ensa de Saint-Etienne est l'une des 20 écoles nationales supérieures d'architecture de France (Ensa) et l'une des quatre écoles formant à l'architecture de la région (avec l'Ensa Lyon, l'Ensa Grenoble et l'établissement privé lyonnais Confluence). Dans le cadre de la prochaine réforme territoriale prévoyant un rapprochement de la région rhônalpine et de celle auvergnate, l'Ensa devra compter avec une école concurrente supplémentaire, l'Ensa de Clermont-Ferrand. À cet égard, face à d'autres écoles aux effectifs et moyens plus importants, l'Ensa s'inscrit donc dans un environnement concurrentiel en mutation qui implique qu'elle anticipe les enjeux qu'une telle reconfiguration pourrait générer.

Le rapport d'évaluation réalisée par l'Aeres en 2011 a notamment pointé la nécessité pour l'école de développer les activités de recherche et les relations internationales en son sein et de poursuivre les efforts entrepris pour une intégration au sein du Pres lyonnais au travers du déploiement de partenariats en formation et recherche. Il était également relevé un besoin de gagner en clarté quant aux circuits internes de décision.

Depuis, l'école a connu de nombreux changements. Au début de l'année 2012, une crise de gouvernance s'est traduite par le départ du directeur et une vacance du poste de 9 mois. Cette situation a déclenché une longue période de crise administrative. A l'issue de cette crise et le bon fonctionnement des instances une fois rétabli, l'école s'est engagée dans un processus de réformes et d'adaptation aux nouvelles exigences des Ensa (notamment au regard de la promotion d'une politique de recherche) et du site. Cette réforme s'est achevée par la mise en place en 2015 d'une nouvelle instance (le CS) et l'intégration de l'école à la Comue de Lyon (octobre 2015) comme associée : la période révolue a donc marqué une étape importante dans le développement de l'école.

Dans le cadre de cette présente évaluation, le comité d'experts a porté son regard, entre autres, sur le fonctionnement interne et des structures de gouvernance, sur la vie étudiante, sur les stratégies de développement de la recherche et de la formation, et l'insertion dans les métiers de l'architecture.

# La stratégie et la gouvernance

Pour introduire ce chapitre sur la stratégie et la gouvernance de l'Ensase, il a paru important de souligner deux particularités de cette école qui la distinguent dans le réseau des 20 Ensa françaises et qui nous semblent rendre compte de ses principaux atouts : sa taille (susceptible de constituer dans le même temps une contrainte) et son implication territoriale.

## I – Les atouts d'une école de dimension humaine, impliquée dans le dynamisme de son territoire

Installée depuis son origine en centre-ville et dans des locaux spacieux, conviviaux, récemment rénovés et bien équipés, l'Ensase accueillait en 2012-2013 518 étudiants<sup>7</sup> pour un effectif d'enseignants se répartissant entre 26,5 maîtres assistants (MA) titulaires et associés, dont 9 docteurs et un enseignant HDR, et 80 enseignants non-titulaires (vacataires et CDI), soit 100,6 enseignants au total. Ceci donne un très bon taux d'encadrement des étudiants<sup>8</sup> : un enseignant pour 17 étudiants en atelier de Licence et un enseignant pour 15 étudiants en Master.

Les personnels administratifs (direction, administration générale, recherche et pédagogie, communication/documentation/diffusion) pour la même année sont au nombre de 32 personnes. Ces données, qui ont légèrement varié au cours de la période prise en compte dans ce rapport, sont celles d'une communauté de dimension humaine propice a priori à une gouvernance transparente, réactive, et à de bonnes conditions d'accompagnement des étudiants.

La seconde singularité de l'Ensase au sein du réseau des Ensa tient à son positionnement géographique et à sa forte insertion locale liée à l'histoire du passé industriel de la ville de Saint-Etienne qui entretient des relations étroites avec ses établissements d'enseignement supérieur. En effet, le « Campus de la Création »<sup>9</sup> auquel appartient l'Ensase (avec l'UJM, l'école nationale supérieure des mines de Saint-Etienne - ENSMSE - l'école nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne - Enise -, l'Esadse) se trouve en situation géographique et universitaire charnière avec d'autres grandes entités universitaires avec lesquelles de nombreux contacts sont noués depuis longtemps : la Comue UdL, à laquelle l'école est associée depuis septembre 2015, la Comue Grenoble-Alpes et les universités de Clermont-Ferrand. Bénéficiant de cette situation, l'Ensase a su tisser des liens et des partenariats complémentaires à ses missions originelles, liens qui la positionnent comme partenaire local incontesté pour tous les sujets en relation avec le « champ ville-architecture-territoire ».

En dehors de la formation continue dont l'Ensase se charge au nom des trois Ensa de la région, l'Ensase assure les missions qui lui ont été confiées, dans l'expression de leur définition, comme dans la diversité des activités déployées pour y parvenir.

## II – La gouvernance interne encore fragile et une stratégie à consolider

Autour des années 2012-2013, l'Ensase a traversé d'importantes difficultés de gouvernance qui concernaient autant ses instances administratives que son CA. En effet, entre janvier et octobre 2012, le poste de directeur de l'Ensase est resté vacant et le secrétaire général de l'Ensase en a concrètement assuré les fonctions. Dans le même temps, différents dysfonctionnements ont éprouvé le bon fonctionnement de l'école, tout spécialement un dépassement du plafond d'emplois autorisé dû au nombre excessif de personnels vacataires, une altération de la communication interne et au final, une suppression de postes.

L'école est en train de dépasser progressivement cette crise de gouvernance grâce à la conjugaison de plusieurs facteurs :

- une équipe de direction très impliquée dans la vie de l'école et pour son bon fonctionnement quotidien ;

7 Dont 40 à 50 internationaux et 30 Erasmus. Source : Dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement, février 2015.

8 À titre de comparaison, voir : J. E. Ambrose, *Teacher's Manual. Building Construction and Design*, 1992, p.59 ; Harvard GSD, maximum 15 étudiants par unité de projet ; Sci-Arc, Los Angeles, rapport de 15:1 (source: programmes 2015, sites Internet des écoles).

9 Source : Compte-rendu du CA plénier de l'Ensase du 18 mai 2015.

- le renouvellement en deux temps de son CA (2012-2014), qui accueille au printemps 2014 des personnalités professionnelles et politiques représentatives de son réseau local et régional (UJM, Comue, Conseil Général) dont la présidente. La précédente présidence (2012-2014) a permis la relance d'une activité de recherche et l'actuelle présidente s'implique fortement dans son animation. L'action stratégique du CA s'exprime en 2015 dans le débat et les délibérations entreprises pour la création du CS en même temps que pour l'adhésion à la Comue<sup>10</sup> ;
- un CS, en cours de formation, sera composé de 16 membres, appartenant à trois catégories d'acteurs (membres de l'Ensase, membres extérieurs résidents en France, membres résidents à l'étranger). La qualité des membres annoncés devrait lui permettre pleinement de jouer un rôle dans le positionnement d'une recherche qui est encore émergente, le LMD incomplet et les relations à privilégier avec certains de ses partenaires (UJM, Comue, etc.). Il est souhaitable de ce point de vue que le CS puisse également s'exprimer à propos du recrutement en 2016 d'un professeur en architecture.

Les deux commissions statutaires, CPR et CMO, fonctionnent avec une périodicité régulière. La CPR, lieu des débats de fond, joue un rôle pivot et a eu depuis 2012 une forte influence dans la stratégie de l'école, qu'il s'agisse de la pédagogie, des partenariats, ou des orientations possibles en matière de recherche. En revanche des incompréhensions entre enseignants et administratifs montrent que le personnel administratif n'est pas suffisamment associé aux décisions de cette dernière.

Les autres commissions – commissions thématiques paritaires enseignants/étudiants, commission des relations internationales et des voyages, commission de la diffusion de la culture architecturale – semblent, compte tenu de la taille de l'école qui facilite une bonne gouvernance, s'inscrire dans la cohérence des principales orientations de l'établissement. La direction des études met en œuvre les décisions de la CPR validées par le CA.

L'organisation administrative (30 agents) connaît des difficultés récurrentes dont la chronicité n'a pas encore été dépassée, surtout pour cause du manque manifeste de personnels (si l'on prend également en compte les personnes en congés de longue durée, en 2015 six postes ne sont pas pourvus<sup>11</sup>). Son organigramme récemment remanié (octobre 2015) témoigne dans sa structure, d'une bonne cohérence avec les missions et choix de l'école, mais certains postes méritent d'être renforcés de façon prioritaire : formation professionnelle, recherche, scolarité vie étudiante, relations internationales.

### III – Une politique de partenariat pragmatique et diversifiée

Dans un contexte national, européen, voire international, marqué par de fortes évolutions et une diversification des modes de travail, des missions et des modes d'exercice de la profession d'architecte, l'école s'efforce d'ouvrir ses contacts et son enseignement à l'ensemble des disciplines qui concourent à la production des formes bâties, quels que soient les échelles et les contextes à appréhender. Pour ce faire, elle puise d'abord dans un environnement universitaire local dynamique en menant une politique pragmatique et diversifiée de ses partenariats :

- avec le réseau académique et culturel local (l'Esadse, biennale du design, Musée d'art moderne de la ville de Saint-Etienne) qui est mobilisé à différents niveaux : contrats de recherche, *workshops* communs, partage d'espaces de travail, diffusion de la culture architecturale ;
- en menant des pédagogies communes sous forme de semestres conventionnés mis en place avec les deux écoles d'ingénieurs stéphanoises, l'Enise et l'ESMSE, couvrant le champ technique constructif et ouvertes au *Building Information Modeling* (BIM<sup>12</sup>) et aux questions de modélisation ;
- par la collaboration avec l'UJM dans le cadre d'un master co-accrédité sur l'espace public, dimension qui s'appuie sur une politique volontariste et novatrice locale des espaces publics menée par la ville de Saint-Etienne. Après la convention d'association à la Comue signée le 5 octobre 2015, la consolidation de la coopération entre l'Ensase et l'UJM doit être déclinée par une convention particulière ; le comité souhaite que cette convention soit finalisée en lien avec le développement de la recherche à l'école et une meilleure visibilité de sa stratégie dans ce domaine ;

<sup>10</sup> Source : Compte-rendu du CA plénier du 18 mai 2015.

<sup>11</sup> Source : Dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement (Annexes) et note de contexte rédigée pour l'inspection générale. Voir "Le Pilotage et la Gestion", note 41, février 2015.

<sup>12</sup> Procédé informatisé pour la modélisation des données du bâtiment.



- à travers l'adhésion de l'établissement à l'association des grandes écoles de la région Rhône-Alpes (AGERA), qui regroupe une quarantaine d'établissements et dont le directeur de l'Ensase est vice-président<sup>13</sup> ;
- en s'appuyant depuis sa création sur la proximité des sites de La Tourette et de Firminy (Le Corbusier), supports de la pédagogie et de la recherche bénéficiant aux étudiants de l'école dès la 1<sup>ère</sup> année.

Sans que cela entre directement dans le cadre de ses missions principales, l'Ensase occupe une place importante dans la vie locale où elle semble assurer simultanément à ces fonctions de base une part des missions d'un Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE) qui n'existe pas dans le département de la Loire, le rôle d'animateur local du développement de la culture architecturale, celui d'un centre de connaissance du patrimoine architectural et urbain stéphanois, et le lieu de réunion et de débat des professionnels (ODA, 1<sup>er</sup> congrès de l'association des étudiants en architecture, participation active aux fêtes de la ville, etc.). Cette vocation de « maison commune de l'architecture » est appréciée et reconnue, et repose pour l'essentiel sur le bénévolat de la communauté des enseignants, des élèves et de l'administration. On peut néanmoins s'interroger sur la perception encore présente de l'école comme étant d'abord une « école d'art » par certains partenaires locaux et moins « école d'architecture » qui pourrait être plus sollicitée comme interlocuteur du projet urbain et territorial. Vu l'échelle réduite de l'Ensase, le comité pense que seule la réussite de projets en collaboration, tels que le groupement d'intérêt scientifique (GIS) Pilot, est susceptible de modifier cette perception dans le temps. Des initiatives fédératrices ouvertes aux Ensa de la région sont aussi souhaitables (sur le modèle du réseau ERPS : cf. ci-dessous).

Au-delà du périmètre local, l'Ensase appuie sa stratégie sur la consolidation de son réseau régional, national et international. L'on notera en premier lieu que l'Ensase bénéficie de la forte implication de la région Rhône-Alpes dans l'enseignement supérieur. La région défend les principes de mutualisation de l'action et d'hybridation des compétences, consacre une part importante de son budget (40% du budget hors des compétences obligatoires) au soutien à la recherche, est très active dans les relations internationales et agit comme facilitateur des mobilités d'enseignants et d'étudiants sur son territoire et à l'international. La région estime aussi que les quatre écoles d'architecture de son nouveau territoire – cette densité étant une exception, sur le territoire national hors Ile-de-France – devraient pouvoir définir des complémentarités et spécificités dans le cadre de la LMD, question importante à préciser ces prochaines années.

L'adhésion à la Comue Université de Lyon (UdL) et la récente convention d'association signée le 5 octobre 2015 sont porteuses de futures collaborations dans le domaine de l'enseignement, de la recherche et des coopérations internationales. Bénéficiant de son expérience et de la lisibilité de sa politique de publication, l'Ensase assurera la direction de la collection « Architecture » au sein de la maison d'édition Université de Lyon. Les opportunités ouvertes dans le cadre de la Comue permettent aussi d'envisager un rapprochement avec l'école d'architecture de Lyon, mais aussi avec une école d'ingénieurs pour mettre en place des actions pédagogiques communes, tels qu'un bi-cursus architectes/ingénieurs. Le renforcement des relations entre pédagogie et recherche au niveau des masters, appuyé par le CS et le CA, devrait permettre de consolider ces opportunités : il est souhaitable, cependant, qu'un véritable plan stratégique soit élaboré pour guider les choix de l'école dans ce nouveau contexte institutionnel.

L'Ensase est un des six membres fondateurs des Grands Ateliers de L'Isle d'Abeau (GAIA)<sup>14</sup>. Très investie au début, plus en retrait autour de 2010, elle s'est réinvestie à partir de 2013<sup>15</sup>, mais ces relations sont encore à consolider tant sur le plan de sa présence institutionnelle (AG de tous les membres) que des contenus pédagogiques dans le champ « pratiques constructives » adossées à celui de la recherche.

Les accords d'échanges consolidés avec près de 30 écoles étrangères<sup>16</sup> nourrissent les échanges Erasmus et la mobilité des étudiants, les voyages d'études<sup>17</sup> et la réalisation d'ateliers internationaux. La mobilité étudiante à

<sup>13</sup> Les écoles d'architecture peinent souvent à trouver leur place dans de tels regroupements. En Rhône-Alpes, toutes les Ensa participent à ce réseau.

<sup>14</sup> Les Grands Ateliers, Groupement d'Intérêt Public (GIP), ont été créés en 2002 par 11 établissements d'enseignement supérieur et un centre de recherche parmi lesquels l'Ensase, les Ensa de Clermont-Ferrand, de Grenoble et de Lyon. Ces ateliers sont soutenus par le Ministère de la Culture et le Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement. Ils ont pour mission de réunir sur un même espace des architectes, des ingénieurs et des artistes dans l'optique de concevoir, élaborer et réaliser des modules de formation, des travaux de recherche et des opérations de diffusion de leurs savoirs et savoir-faire dans le domaine des matériaux, de la construction et de la qualité des espaces habités.

<sup>15</sup> L'Ensase a tenu son séminaire de rentrée aux Ateliers en 2013.

<sup>16</sup> Europe, Afrique, Amérique du Nord, Afrique, Asie, Amérique Latine.

<sup>17</sup> Arménie, Chine, Slovénie, Portugal, Pays Bas, Allemagne, Italie.

L'Ensase concerne les étudiants de 4<sup>ème</sup> année (voyage d'atelier et/ou un séjour à l'étranger). Souvent à l'initiative de contacts bilatéraux d'enseignants, ces rapports recouvrent de fait des thématiques proches des grands axes de recherche de l'école<sup>18</sup> et mériteraient d'évoluer vers de réels partenariats et des contenus mieux problématisés, soutenus et pérennes qui pourraient, si cela est possible, converger avec les aides financières et les priorités de la région<sup>19</sup> et surtout de la Comue. Depuis la signature de l'association à la Comue, l'Ensase est partenaire de l'alliance internationale de l'UdL qui assurera la promotion et le support des projets de coopération.

#### IV – Des facteurs d'identité à différents niveaux de l'Ensase

L'Ensase a mis ses étudiants au centre de ses préoccupations, ce qui fonde le socle de valeurs d'un fonctionnement partagé entre enseignants et étudiants caractérisé notamment par la vigilance portée au suivi personnalisé du parcours des élèves, par une forte attention au coût des études d'architecture (hébergement accessible, voyages gratuits pour les étudiants, accès à tarif réduit aux nombreux équipements nécessaires aux études pour la réalisation de maquettes, dessins, ou de reprographie, accès à l'offre culturelle locale, appartenance au réseau BRISE<sup>20</sup> qui permet l'accès à toutes les bibliothèques, etc.), par une implication des étudiants dans les instances de gouvernance de l'école et le soutien aux sept associations de finalités diverses animées par ses étudiants.

La transformation des territoires des villes moyennes est le thème de recherche central de l'Ensase, partagé par les acteurs pédagogiques. Sur le plan pédagogique, la structuration progressive de l'engagement des enseignants dans l'entité de recherche émergente « Transformation(s) », autour d'axes de recherches consolidés au fil des années qui s'expriment dans sa politique éditoriale<sup>21</sup>, donne une visibilité spécifique à l'Ensase qui pourrait conforter son positionnement, voire lui donner une place de *leader* dans le réseau de ces problématiques en France et dans des partenariats européens. Cette visibilité réelle, mais fragile, demande à être consolidée par le renforcement du pôle de recherche et la définition des critères utiles pour le recrutement des enseignants ces prochaines années.

#### V – Une communication interne et externe à développer

En interne, la taille de l'école et le fonctionnement de ses instances permettent une communication directe fréquente entre l'équipe de direction, les enseignants et les étudiants. Communication qui contribue au décloisonnement. Des outils appuient cette communication (Intranet et messagerie personnelle), mais exigent une refonte et une mise à jour de leurs contenus.

L'école est présente sur les réseaux sociaux sans qu'elle soit à l'origine de cette initiative. En effet, elle a repris en 2013 les droits d'administrateur des pages *Facebook*® et *Twitter*® de l'école, lesquelles ont été créées à l'initiative d'étudiants. L'école a encouragé la création de sites sociaux dont les étudiants assument seuls la responsabilité. L'école bénéficie du relais de communication des associations étudiantes présentes sur ces réseaux sociaux.

Le dynamisme de l'Ensase s'exprime dans une bonne visibilité locale : implication dans des expositions et cycles de conférences, débats locaux, rôle de « maison commune de l'architecture », et dans les liens créés avec ses partenaires de l'enseignement supérieur en bénéficiant en retour de leur image de marque (par exemple avec l'Esadse). Chaque année, l'Ensase organise avec l'aide du bureau des architectes (BDA) des journées portes ouvertes.

La communication vers l'extérieur demande cependant à être améliorée. Une mise à jour du site Internet et de son contenu, de même que la mise en place d'une stratégie de communication nationale et internationale élargie devraient être engagées.

<sup>18</sup> Transformation des territoires ruraux et projet spatial : réseau national de 11 Ensa porté par l'Ensase ; Héritage Industriel, patrimoine et Création.

<sup>19</sup> Source : Entretiens menés sur site.

<sup>20</sup> BRISE (Bibliothèques en Réseau Informatisé de Saint-Etienne) est né en 1988 et se compose de deux réseaux : BRISE-Ville et BRISE Enseignement Supérieur. L'Ensase est membre de ce dernier réseau qui réunit, entre autres, les bibliothèques de l'UJM de l'Enise et de l'ENSMSE.

<sup>21</sup> L'attention est portée aux territoires ruraux et au périurbain des villes moyennes, transformations des villes postindustrielles.

## VI – Une politique de la qualité à définir

Une politique de qualité n'est pas aujourd'hui structurée comme telle à l'Ensase, à l'image de ce qu'il se passe dans la plupart des Ensa. La mise en place d'indicateurs d'évaluations suivies d'actions correctrices se pratique de façon non continue et sans formalisation. Un débat sur la question est ouvert de temps en temps au CA<sup>22</sup>, mais ce débat n'a pas donné lieu à des actions structurées.

Le comité d'évaluation recommande qu'une stratégie en la matière soit formalisée, éventuellement avec une mutualisation de tâches (dans le domaine administratif, par exemple) et un renforcement des partenariats en cohérence avec les choix d'orientation de la pédagogie, de la recherche et des partenariats de l'Ensase.

---

<sup>22</sup> Source : Compte-rendu du CA du 8 juillet 2014.



# La recherche et la formation

La formation initiale est construite, à l'Ensase, selon les principes du LMD. Le premier cycle, d'une durée de trois ans, conduit au diplôme d'études en architecture (DEEA) conférant le grade de licence. Le second cycle mène au diplôme d'État d'architecte (DEA) conférant le grade de master. À l'issue de ces cinq années d'études, les titulaires du DEA peuvent suivre une année de formation spécifique conférant l'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP). Parallèlement au DEA, l'Ensase a créé, en co-habilitation avec l'UJM, un master professionnel ayant pour thème « l'espace public ». Le fonctionnement pédagogique des deux cursus, de licence et maîtrise, a été bien évalué (notes A, A+) par l'AERES en 2012.

Que ce soit en recherche ou en formation, la stratégie affichée de l'Ensase repose pour beaucoup sur son ancrage territorial qui reste marqué par une dimension rurale, et sur son héritage industriel. L'Ensase fait face au défi de l'intégration dans le système de la recherche universitaire par la création du groupe de recherche en formation (GRF) « Transformations », lequel répond à un ensemble d'objectifs à moyen et long termes et vise à fonder une dynamique de recherche interne. Le comité tient à signaler que les membres de l'Ensase sont unis par le souci de renforcer ces activités de recherche. La politique en matière de recherche a fait l'objet d'un réel et constant effort qui commence à porter ses fruits.

## I – Une recherche inscrite dans une longue transition et un cadre de fragilité structurelle

Une transition vers la recherche caractérise le pilotage de l'école sur la période 2011-2015 et toutes les instances ont joué un rôle actif en la matière. Le CA a donné une impulsion initiale au *process* lorsqu'il était présidé par une personnalité reconnue dans le champ de la recherche architecturale ; la CPR, déjà coordonnée par un membre de l'équipe de recherche, a géré en 2013-2014 une réforme partielle de la pédagogie. L'équipe de direction a soutenu et soutient cette transformation et en assure le pilotage, ayant mis en place des décharges d'enseignement pour le directeur de l'unité et pour les enseignants qui préparent une HDR. La création d'un CS, constitué à l'été 2015, mais non encore opérationnel à l'heure de cette évaluation, va aussi dans cette direction.

Tout d'abord, la recherche a été définie dans son contenu de façon claire et collective autour de deux thématiques, spécifiquement reliées à l'insertion territoriale de l'Ensase, réunies dans l'appellation : « Transformation(s) ». L'équipe, qui regroupe tous les enseignants-chercheurs (EC) de l'école, a été évaluée en tant que Groupe de Recherche en Formation (GRF) en 2014/2015. L'évaluation a exprimé des doutes quant à la faible taille de l'équipe et à sa capacité d'atteindre une production scientifique suffisante à en assurer l'autonomie, en souhaitant une association sur des projets de colloque et/ou des publications avec d'autres institutions locales et/ou des autres Ensa.

Le GRF affiche deux directions principales de recherche, l'une tournée vers le milieu rural (réseau : Espace rural & projet spatial - ERPS), l'autre vers l'urbanisme postindustriel et la problématique des villes en décroissance. Tout comme le rapport d'évaluation HCERES le relevait, ces problématiques sont bien adaptées au contexte local et à l'histoire même de l'Ensase. Des publications récentes de l'école et des membres du groupe s'inscrivent avec cohérence dans ces deux problématiques et la présence d'une collection dirigée par la direction de l'école aux Presses Universitaires de l'UJM est aussi un facteur positif. Au-delà du GRF, la communauté des enseignants architectes est aussi, en partie, impliquée dans la recherche en un sens plus large, par le biais de la collaboration et l'impulsion données à des ateliers et expositions cohérents avec les thématiques du GRF et au débat sur le projet. La politique de l'école autour de la recherche est donc une politique assez largement partagée par l'ensemble de la communauté Ensase. L'accès à des financements (projet « Massif Central », projet « Habiter Le Corbusier en 2050 ») assurent pour plusieurs années un budget récurrent qui s'élève à 203 000€ en 2014 (dont 25 000 € sur budget de l'établissement)<sup>23</sup>.

À un deuxième niveau, le comité relève la promotion de colloques et publications. Le réseau ERPS organise périodiquement des rencontres, dont le cinquième volume d'actes va paraître prochainement : l'on observe au fil du temps un virage du contenu et de la structure de ces publications en direction de la recherche scientifique. La publication des actes du colloque Simondon, colloque tenu à La Tourette en 2014, est aussi susceptible de s'inscrire dans la sphère du débat scientifique en architecture.

<sup>23</sup> Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, février 2015.

Un troisième niveau rend compte de la volonté affichée par l'Ensase de travailler en réseau et de collaborer avec les autres écoles et universités du secteur sur site. Cependant, l'intégration à une unité mixte de recherche (notamment à l'UMR 5600 Environnement, Ville et société dont l'UJM est tutelle dépositrice) et l'accès à une école doctorale, voire à d'autres partenariats, sont ralenties par une production scientifique encore insuffisante, en raison également de la petite taille de l'équipe et de l'absence actuellement d'un EC titulaire d'une HDR à l'école depuis le départ en 2015 vers une autre Ensa du seul EC titulaire de cette habilitation.

Aussi, il faut souligner la collaboration active avec des institutions stéphanoises au sein du GIS PILOT (UJM, ENSMSE, Enise) dédié à la réhabilitation des terrains industriels. Cette initiative pluridisciplinaire voit l'Ensase jouer un rôle d'expert dans le champ du projet et de la médiation entre techniques et transformations physiques et sociales du territoire. Il est à remarquer que des interactions avec la pédagogie ont déjà eu lieu, spécialement avec l'exposition dédiée au site des Halles Couzon.

L'adhésion à la Comue actée en octobre 2015 constitue un cap important en reconnaissant le rôle de l'école et son potentiel de développement. Cependant, en raison de la convention particulière qu'il convient de rédiger qui « *déclinera les actions de coopérations spécifiques entre l'Ensase et l'UJM* »<sup>24</sup>, le renforcement du groupe de recherche par/pour son adhésion à une UMR devient de plus en plus urgent. Sur ce point, le comité relève l'absence d'une collaboration au niveau de la recherche entre les deux Ensa de Lyon et de St. Etienne. Si cette distance est fondée sur une politique urbaine et territoriale de longue date, qui voit l'ensemble d'institutions au cœur de l'agglomération stéphanoise revendiquer une autonomie par rapport à Lyon, l'intégration des deux Ensa et des deux Universités dans la Comue doit pouvoir remettre en cause cette césure.

Enfin, la présence d'ateliers de projet et de laboratoires de construction - par exemple, les ateliers ouverts à l'international vers la Ruhr et la région de Bâle (2013-2015) - cohérents avec les deux axes de recherche - sont susceptibles de rendre actifs les étudiants et des enseignants non-docteurs sur des questions de recherche-projet.

Si la direction prise est claire, tous ces efforts s'appuient sur une communauté de chercheurs encore peu nombreuse et historiquement caractérisée par une mobilité élevée. L'Ensase reste fortement désavantagée par l'absence « provisoire » d'EC titulaire d'une HDR. Cela rend très difficile la résolution des deux problèmes récurrents de la recherche en architecture : la définition même de la recherche-action ou recherche-projet qui doit faire sortir la recherche en architecture de sa définition uniquement historique ou sociale ; la difficulté pratique de conduire une recherche en l'absence de décharges horaires prévues dans les statuts.

## II – Une politique en matière de formation qui évolue sous le contrôle de la Commission de la Pédagogie et de la Recherche (CPR)

En matière de formation, l'Ensase affiche une politique affirmée et volontariste qui conduit à une offre de formation claire et à un contenu de l'enseignement rigoureux et efficace, comme en témoignent déjà les évaluations précédentes (et notamment l'évaluation des deux cursus de licence et master en 2012). La seule réserve que le comité nourrit porte sur le renouvellement de ces contenus dans un monde qui change et des théories et pratiques qui évoluent. En effet, l'Ensase a maintenu depuis les années 1980 (donc après le départ de Patrick Berger<sup>25</sup> comme enseignant) une orientation pédagogique spécifique et affirmée autour du « projet ». Celle-ci consiste à concentrer la pédagogie sur les mécanismes de la fabrication du projet et de l'espace d'architecture et cette conception fait sur place l'objet d'un consensus encore très fort. Ceci a simplifié et rendu plus efficace une pédagogie ciblée qui évite tous éparpillements ou questionnements intempestifs et souvent conflictuels fréquents par ailleurs dans les écoles d'architecture. La réforme partielle présentée dans le programme pédagogique 2014-2019 n'a pas bouleversé ce principe, mais a introduit une série d'activités plus tournées vers la recherche, en rationalisant aussi le fonctionnement du M1 et du M2. Les trois « évolutions ambitieuses » affichées par le nouveau programme sont les suivantes :

- la création de plates-formes pédagogiques en atelier d'architecture qui renforcent la transversalité des enseignements, et notamment d'un M1 dédié aux partenariats pédagogiques locaux (École des Mines, École du Design) et internationaux (YSU-Erevan, ECNU-Shanghai) avec workshops et rendus communs ;

<sup>24</sup> Source : Convention entre l'Ensase et la Comue, octobre 2015.

<sup>25</sup> Patrick Berger est un architecte français de renom qui a reçu le grand prix national de l'architecture. Il a notamment conçu l'architecture de la Canopée des Halles à Paris. Il est professeur honoraire à l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL).

- le développement de l'enseignement informatique, pour permettre aux diplômés de l'école d'être des acteurs du déploiement du numérique dans le bâtiment (BIM) ;
- la structuration du parcours recherche, conçu comme une voie d'accès au doctorat en architecture.

Même s'il est encore trop tôt pour faire un bilan, il faut noter que ces changements ont été discutés au sein des instances de l'école et que la CPR en suit de près l'évolution et les résultats, notamment au niveau des masters mention recherche (en 2014-15, sur 80 étudiants inscrits, 12 le sont en mention recherche) où l'élaboration simultanée du projet de fin d'études (PFE) et d'un mémoire écrit présente parfois des difficultés<sup>26</sup>. Mais sur ce point ainsi que sur d'autres, la petite taille de l'école paraît favoriser un processus d'adaptation et de correction efficace, en raison des temps rapides de réaction et d'adaptation des instances et du bon suivi des étudiants. Ces derniers expriment leur satisfaction à travers leur présence au CA et même, comme invités permanents, à la CPR<sup>27</sup>.

La politique en matière de formation initiale, visant à donner rapidement aux étudiants la maîtrise des outils de base que sont le dessin et la maquette, est particulièrement cohérente. La prise en main de la 1<sup>ère</sup> année est, à cet égard, exemplaire et associe la découverte de l'architecture, l'initiation à l'espace, à la modernité et à la pratique des moyens de représentation, grâce à des voyages d'une semaine ciblés et bien organisés, au sein du patrimoine régional ou non (Le Thoronet, La Tourette, Firminy). D'une façon générale, la stratégie qui consiste à organiser la pédagogie autour ou à partir de voyages de plus en plus lointains et, depuis 2013, gratuits pour les étudiants, en L1 et M1, s'avère efficace et d'une grande richesse et ouverture pour l'école. Le cursus de Licence reste ainsi un point fort de l'école, qui satisfait la communauté pédagogique et assure la cohésion comme la réputation de l'Ensase. Ce cycle s'achève depuis peu par un rapport d'études (semestre 6), travail réflexif et analytique<sup>28</sup> qui est l'occasion d'une initiation à la recherche.

Le cursus du master a été transformé en 2014 avec un M1 à dominante d'ouverture (échanges et voyages) et un M2 qui est un retour à l'atelier de projet organisé en quatre thèmes complémentaires. Chacun des thèmes est relié à des partenariats locaux (ENSMSE, Esadse) ou internationaux, (Chine, Arménie). Toutefois, si ce master peut être lu comme un approfondissement des savoirs et des savoir-faire cohérent du niveau de maîtrise, il peut également paraître un peu monolithique en matière de pensée architecturale car il n'accueille pour l'instant pas un échantillonnage suffisant de doctrines ou tendances architecturales contemporaines. Le recentrement constaté sur des pratiques professionnelles vernaculaires, si elle a des avantages certains pour faciliter l'entrée des étudiants dans la profession, ne favorise pas forcément la curiosité et l'ouverture vers de nouvelles pratiques et de nouveaux métiers.

Enfin, en matière de TICE, l'élaboration de MOOC (*massive open online course*<sup>29</sup>) est en projet. Les outils sont mis à disposition par la Comue et la plateforme nationale pourrait accueillir les modules. Il reste, cependant, à renforcer l'équipe d'enseignants motivés par la création de contenus afin de lancer un projet suffisamment ambitieux porté par la direction.

### III – Des liens cohérents entre recherche et formation

Si l'Ensase n'est pas encore en mesure de développer des activités de recherche d'ampleur et de mobiliser une équipe de recherche de taille suffisante pour être rattachée à une ED, il demeure qu'elle déploie de multiples actions pour y remédier grâce à l'appui de la direction et l'efficacité de la CPR. L'articulation progressive et probante de la formation et de la recherche s'inscrit dans cette démarche et se manifeste à plusieurs niveaux.

À un premier niveau, l'établissement a introduit en 2013-2014 une pédagogie plus orientée vers l'écriture et la méthodologie de recherche, cela dès la licence (partiels avec introduction de l'écrit, tests d'écrit, initiation à une méthodologie de recherche en semestre 6). Pour les masters, cette initiation à la recherche s'approfondit au travers d'un parcours spécifique dédié donnant lieu à une mention recherche depuis la rentrée 2014, mais aussi de l'organisation de colloques, séminaires et journées d'études<sup>30</sup>. Les étudiants dont les sujets de mémoire s'y prêtaient se sont ainsi vus proposés d'assister à un colloque organisé à Liège en 2014 illustrant le projet architectural dans des territoires industriels en transformation, mais aussi aux colloques organisés à la Cité de l'architecture sur la

<sup>26</sup> Source des données chiffrées : Dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement, février 2015.

<sup>27</sup> Source : Compte-rendu du CA du 16 décembre 2014 : « *les étudiants informent [le CA] que leur rôle [au sein de la CPR] est constructif et leur avis pris en compte.* »

<sup>28</sup> Source : Règlement des études de l'Ensase, 2015, pp. 24-25.

<sup>29</sup> Traduction : Formation en ligne ouverte à tous.

<sup>30</sup> Source : Entretiens menés sur site ; voir aussi le compte-rendu de la CPR (2013 et 2014) et le programme pédagogique de l'Ensase 2014-2019.

transformation ayant eu lieu la même année<sup>31</sup>. La visée d'un tel parcours est naturellement dans un avenir proche la poursuite en doctorat dans l'optique de renforcer les activités et l'équipe de recherche de l'école.

Le GRF Transformation(s), le GIS Pilot et le réseau ERPS ont aidé à définir la politique de recherche de l'école et soutiennent les liens entre formation et recherche. L'interdisciplinarité pédagogique semble se dérouler dans des conditions satisfaisantes : la pédagogie bénéficie d'un apport en sciences humaines et sociales qui est conséquent, apprécié par les étudiants et bien assumé par l'institution.

L'identification ciblée de thématiques d'ateliers et de voyages (villes aux problématiques analogues à Saint-Etienne), les partenariats actifs (tels que GIS Pilot, réseau ERPS, Master avec l'UJM), la définition des domaines de recherche en rapport avec la spécificité territoriale de Saint-Etienne constituent des atouts pour l'école, laquelle commence à développer ces actions de façon coordonnée. La problématique de la ville décroissante (*shrinking cities*) et les occasions concrètes de travail sur des friches industrielles, avec leur lot de restructuration, réhabilitation, dépollution, requalification sont des activités de plus en plus développées en partenariat et en liaison avec la recherche. De multiples initiatives vont dans ce sens telles que :

- le séminaire « Traverse(S) » en semestre 8 (S8), croisant les problématiques artistiques, urbaines et sociales ;
- le M2 Espace public en partenariat avec l'École supérieure d'art et design Saint-Étienne et l'UJM ; il s'agit d'un programme thématiquement bien ciblé, qui mériterait un investissement et une ouverture plus importante vers l'extérieur et une communication plus efficace sur ses résultats.

L'environnement local est riche en sollicitations dans le champ de la recherche sur le patrimoine contemporain et la patrimonialisation. L'on compte autour de Saint-Etienne différentes réalisations architecturales importantes, à l'instar de la production originale de Auguste Bossu et sa « maison sans escalier », les œuvres majeures de Le Corbusier de la dernière période, le couvent de La Tourette, Firminy et sa chapelle aujourd'hui achevée et remarquable. Des publications « maison » sur ces icônes créent un lien naturel entre recherche et formation. Le comité souhaite que ce champ à « haute visibilité » puisse devenir le lieu d'une activité plus soutenue et reliée au débat national et international.

#### IV – Des services de documentation adaptés à la taille de l'école

Riche de 27 000 unités (monographies, revues, cartes, travaux d'étudiants, thèses, etc.) et bénéficiant d'un budget annuel de 19 000 euros, la bibliothèque de l'Ensase est qualitativement à la hauteur de la taille et de l'histoire de l'institution, ainsi que de la politique d'acquisitions, historiquement très tournée vers le projet. La bibliothèque est en réseau avec les autres bibliothèques et médiathèques du site stéphanois dans le cadre du réseau BRISE-Enseignement supérieur, avec une possibilité pour les étudiants de l'Ensase d'accéder au prêt des autres bibliothèques. Cette mutualisation, qui regarde aussi les services de documentation et matériau thèque de l'école de design, est susceptible de changer d'échelle avec l'adhésion à la Comue de Lyon.

À chaque rentrée, une formation à la recherche documentaire de deux heures est dispensée auprès des étudiants de 1<sup>ère</sup> année. La bibliothèque n'accueille pas de véritables fonds d'archives, mais les étudiants profitent des archives municipales, où ils font leurs premières rencontres avec les sources de l'histoire d'architecture et de l'aménagement (notamment dans des fonds de dessins d'architecture, XIX-XX<sup>ème</sup> siècle, et d'entreprise).

Un projet de transformation de la bibliothèque en centre d'études et de recherche en architecture (CERA) privilégiant quatre champs disciplinaires (histoire, SHS, sciences et techniques pour l'architecture et culture artistique) prévoit un élargissement des collections et l'installation d'un espace recherche dédiée à l'activité du GRF. Evidemment, une politique d'acquisitions ciblée sur les axes de recherche devrait aussi s'imposer, à côté de la mise à jour régulière des fonds dans les champs liés au projet et aux disciplines de base, ce qui est plus difficile à assurer avec les moyens financiers actuels.

Un poste à la bibliothèque a été supprimé à la suite de l'absence de candidatures conformes aux attentes après publication d'un poste vacant. Une refonte de l'organisation, très fragile, parce qu'elle dépend largement des vacances d'étudiants et manque de forces humaines, a été discutée au CA et à la CVE. Il n'y a pas de solutions évidentes, d'autant que l'école demeure en déficit de personnel administratif.

<sup>31</sup> Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, février 2015.



# La réussite des étudiants

## I – Une école très accueillante en centre-ville

La petite taille de l'Ensase, école souvent décrite comme « familiale », favorise grandement les liens entre ses étudiants, ses enseignants, son personnel administratif. Les nouveaux étudiants s'y sentent très bien accueillis, tant aux visites lors des portes ouvertes qu'en première année, en transfert ou en échange. Les portes ouvertes ont souvent été déterminantes dans le choix de venir y étudier<sup>32</sup>. Des systèmes de tutorats et d'encadrement des étudiants en première année fonctionnent correctement.

Les étudiants étrangers entrants à l'école (entre 10 et 15 par an ; 11 en 2015) bénéficient d'un accueil privilégié. Outre les cours intensifs de français précédant la rentrée scolaire, ils profitent de l'ambiance générale très soudée des étudiants et semblent s'intégrer avec facilité. Seules les démarches administratives manquent encore d'encadrement, même si cette insuffisance est en partie palliée par la mutualisation. Une cellule commune à l'ensemble du système universitaire stéphanois pour tous les étudiants étrangers a été constituée, avec un "guichet unique d'accueil". Tant pour les choix d'échanges (40 étudiants sortants en 2015) que les recherches de stages, l'entraide étudiante est forte, notamment *via* les réseaux sociaux et l'association Villebrequin<sup>33</sup>.

Le site Web de l'école et son portail Intranet apportent un bon complément d'informations pour les nouveaux arrivants à Saint-Étienne. Par la suite, les interactions entre les différentes promotions restent fortes, y compris avec les étudiants étrangers. Le faible nombre d'étudiants y contribue, de même que le nombre conséquent et l'efficacité des divers événements associatifs.

La position en centre-ville est dans l'ensemble appréciée, pour la proximité des commerces et pour l'implication possible dans la vie urbaine de Saint-Étienne. Les loyers faibles et la grande disponibilité des logements sont vus comme un atout fort par les étudiants qui logent tous à proximité immédiate de l'école. En revanche, l'éloignement des autres établissements d'enseignement supérieur ne leur permet pas de profiter des restaurants universitaires et la restauration pour les étudiants constitue un point faible de l'école. Le Bureau des architectes, association à l'image d'un bureau des élèves, tient une cafétéria et propose des prix attractifs, mais la modeste taille de celle-ci est très insuffisante au regard de la demande. D'autres écoles comme l'Ensa Paris La Villette ou l'Ecole Spéciale d'Architecture ont pu développer des cafétérias tenues par des étudiants de plus grande capacité, grâce à un soutien plus important des établissements. Des partenariats avec des services de restauration privés à proximité pourraient aussi être étudiés. L'éloignement du campus rend également plus complexes les relations extérieures à l'occasion des événements organisés par les diverses associations.

Dotée de locaux confortables, spacieux et de grande qualité, l'Ensase est bien équipée. Les installations des salles informatiques sont exemplaires et les étudiants ont accès à un atelier maquette important au regard de la taille de l'établissement. L'absence de matériel de découpe numérique et d'imprimante 3D est regrettable mais leur acquisition est en projet.

## II – Un encadrement de l'insertion professionnelle et de la préparation HMONP à renforcer

L'Ensase dispense chaque année une formation HMONP à une petite cohorte d'étudiants : 23 diplômés en 2013 ; 30 diplômés sur 35 inscrits, en 2014<sup>34</sup>. La formation HMONP est proposée en six sessions de cours théoriques de quatre jours par mois de décembre à mai, et une session longue de mise en situation professionnelle (MSP) en agence. Ce calendrier de formation est coordonné au niveau régional avec Lyon et Grenoble, qui offrent des choix différents d'emploi du temps (Lyon, cours en fin de semaine ; Grenoble, regroupement des cours sur deux mois, à l'automne). Un gestionnaire au service de la scolarité est dédié à la HMO.

Dans l'attente d'une refondation, ce qui nourrit des débats au sein de la CPR et du CA avec le recrutement d'un nouvel enseignant responsable, la HMONP se fait discrète au sein de l'Ensase. Elle n'est pas

<sup>32</sup> Source : Entretiens menés sur site.

<sup>33</sup> Source des chiffres : Dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement, février 2015.

<sup>34</sup> *Ibid.*

affichée comme question prioritaire, et l'information disponible sur le site de l'école, à l'heure de l'évaluation, n'a pas été mise à jour. Il est à noter que, compte tenu du fait que l'Ensase pallie l'absence de CAUE dans le département, elle entretient, par là-même, d'excellents rapports avec les milieux professionnels (Ordre des architectes) et politiques. L'Ensase aurait donc tout intérêt à faire apparaître plus clairement sa stratégie en matière d'orientation et d'insertion professionnelle.

En outre, à l'exception de quelques observations effectuées par l'observatoire des débouchés de la région (dernière édition, 2010, portant sur les promotions diplômées de 2005 à 2008)<sup>35</sup>, l'école ne dispose pas d'un regard suffisant sur le devenir professionnel de ses diplômés. Ces observations regroupant sans distinction les trois ENSA Rhône-Alpes, il n'est pas possible de distinguer les réponses de l'Ensase (19% des réponses soit 68 diplômés). Ces chiffres sont basés sur un très faible taux de réponses aux enquêtes qui peut ne pas être représentatif de la réalité. Il semblerait que le taux d'insertion des jeunes diplômés reste élevé, bien que plus faible après la crise de 2008 : 71% sous trois mois contre 80% pour les promotions de 2005 et 2006.

Le faible taux de rémunération reste une source d'amertume (inférieur à 15 000 € par an dans 37% des cas pour le premier emploi ; mais supérieur à 20 000 € dans 37% des cas après deux ans d'activité et 60% des cas après trois ans) ; sa croissance est stoppée en 2008. La maîtrise d'œuvre architecturale reste le corps de métier principal (81%), suivi du suivi de chantier (44%), de l'administration/gestion (17%) et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (14%), les autres activités restant marginales (inférieures à 10%). Le nombre d'Architectes Diplômés d'État (ADE) ayant une activité complémentaire est stable (15%), mais cette activité semble désormais plus imposée par la nécessité que choisie. Le retour du chômage (8% en 2010 contre 1% en 2007) est similaire à la moyenne nationale.

L'Ensase affiche aujourd'hui une volonté de remédier à ce manque. Le comité encourage l'établissement à mettre en place un dispositif de suivi effectif de ses diplômés, en réactivant l'observatoire régional ou en s'appuyant sur les associations étudiantes présentes au sein de l'établissement.

### III – Une vie associative dynamique et diversifiée

L'Ensase accueille pas moins de sept associations étudiantes, toutes actives dans leur domaine respectif :

- Le Bureau des architectes (BDA) est certainement l'association la plus visible au sein de l'établissement. Elle se charge de la cohésion des étudiants, de la cafétéria et de l'organisation de soirées dans l'école, ouvertes aux habitants de Saint-Étienne. L'école encourage les initiatives proposées par le BDA et reconnaît l'association comme indispensable. L'association co-organise avec la direction et l'équipe pédagogique les journées portes ouvertes et la semaine d'intégration des nouveaux entrants. Elle a mis en place une branche sportive afin de permettre aux étudiants de pratiquer une activité sportive comme le football, le basket et le rugby ;
- Achimatos vend à des prix attractifs du matériel pédagogique et prend en charge la distribution de cartons partiellement pris en charge financièrement par l'école ;
- Villebrequin est une « Junior entreprise » qui sert d'intermédiaire entre les étudiants et des agences ou entreprises ;
- Imhotep participe à l'organisation de projets humanitaires et d'interventions culturelles ;
- Focus est une association de photographie ;
- La Charette organise des *workshops* avec les écoles d'architecture de Lyon et Grenoble ;
- Musitecture organise un festival éponyme de musique et d'architecture.

Chacune des associations domiciliées à l'école dispose d'un local propre et l'appropriation temporaire des diverses salles est grandement facilitée par le service de la scolarité et la direction. Elles disposent d'un budget de 300 €, de 300 € d'impressions et de prêt ponctuels de matériel. Le service de la scolarité et la direction leurs facilitent leurs démarches par leur forte disponibilité, malgré une réactivité parfois inégale. Le choix de laisser les étudiants s'approprier leurs espaces de travail encore tous neufs est assumé par la direction, ce qui la différencie d'écoles aux bâtiments récents ayant adopté une politique de protection des locaux, telles que d'autres Ensa le pratiquent.

<sup>35</sup> *Le devenir professionnel des diplômés en Architecture des Ecoles de Grenoble, Lyon et Saint-Etienne, 2010.*

La pleine intégration dans le centre-ville de Saint-Étienne et les activités associatives de l'école favorisent les relations avec les habitants du voisinage et les structures culturelles de la ville, notamment par des activités avec des classes de primaire et des groupes d'artistes.

Aussi, certains événements, y compris à possible visée pédagogique, sont portés principalement par les étudiants, l'école jouant alors un rôle secondaire. C'est notamment le cas de *workshops* organisés conjointement par des étudiants de l'Ensase et de l'Esadse aidés par des enseignants volontaires.



# La valorisation et la culture scientifique

L'Ensase incarne un acteur-clé de l'architecture dans le débat culturel et artistique stéphanois. Depuis sa création, l'Ensase mène des actions de valorisation de la culture scientifique et de la recherche architecturale sur le territoire de l'agglomération métropolitaine. Au cours de la période de référence concernée par la présente évaluation, elle a organisé différentes manifestations : expositions (par exemple, les expositions croisées Le Corbusier / Plečnik, Ljubljana - St. Etienne en 2014 ; l'exposition « Architecture Transmission Positions » à Lyon et St. Etienne en 2015<sup>36</sup>), conférences, dont le programme « Université Pour Tous » en partenariat avec l'UJM (10 conférences en 2014-2015 ; 8 conférences en 2015-2016), et colloques (rencontres annuels du réseau ERPS, colloque Simondon en mars 2015) qui assurent une continuité du débat autour des thèmes architecturaux et urbains. Le volontarisme et l'engagement des enseignants et du personnel, voire des étudiants, sont à relever, mais aussi le soutien logistique et économique de la part de l'administration, en restant toutefois dans les limites d'un budget fort modeste.

La participation active de l'Ensase à des manifestations urbaines, tels que les éditions 2013 et 2015 de la Biennale de Design (dont le rayonnement est désormais international) où, plus récemment, à la Fête du livre et au festival stéphanois de court-métrage *Tournez court*, témoignent de cette ouverture et d'une volonté de positionnement public de l'architecture entre science, culture littéraire et production artistique. L'école s'ouvre aussi à des manifestations et rencontres organisées par des partenaires, à l'exemple de l'Ordre des Architectes, de la Ville, des associations d'étudiants en architecture. Les premières rencontres étudiantes en architecture et paysage de l'association nationale UNEAP se sont déroulées du 20 au 22 novembre 2014 à l'Ensase. En effet, l'école joue un rôle conscient de « Maison de l'architecture » dans la ville, grâce aussi à la position très favorable de ses locaux.

Les actions pédagogiques auprès des écoles et/ou lycées sont aussi à noter, avec des « ateliers-découvertes » en direction de classes scolaires de la maternelle au lycée (860 élèves rencontrés en 2012-2013), en partenariat avec la ville et le Conseil Régional.

Du fait de ses centres de préoccupation, à savoir les territoires ruraux et les territoires postindustriels, l'école participe à la valorisation des cultures et des patrimoines régionaux au travers de ses activités de recherche. Depuis 2014, l'Ensase participe au plan « Massif Central »<sup>37</sup> et perçoit à ce titre 80 000 € grâce à un contrat pluriannuel de recherche (cf. ci-dessus).

L'Ensase est bien placée pour jouer un rôle dans le développement d'une conscience de la valeur du patrimoine industriel et de l'architecture du XX<sup>ème</sup> siècle sur son territoire. Le guide d'architecture financé par l'école et dédié à Saint-Etienne et Firminy (fin 2011) témoigne d'un engagement fort en ce sens, qui n'a pourtant pas trouvé un écho pérenne dans des publications plus récentes. Cette volonté de valorisation transparait également dans le choix de faire du couvent de La Tourette un site d'initiation à l'architecture en première année, et de choisir de nombreux sites postindustriels comme sites de projet et cas d'étude en licence et en master. L'Ensase participe entre 2012 et 2014 aux initiatives du programme « Patrimoine 21 » (réseau d'acteurs en Région Rhône-Alpes pour réhabiliter le Patrimoine du XX<sup>ème</sup> siècle). En connexion à ces questions, le projet de recherche prospective sur le patrimoine Le Corbusier en 2050 (« Habiter Le Corbusier en 2050 »), développée avec l'École supérieure d'art et design Saint-Étienne et l'université a été financé (50 000 €) par Saint-Etienne Métropole en 2012.

Un accord concernant la valorisation - par des travaux d'étudiants et une exposition - des espaces publics aux abords du site abbatial de Charlieu a été passé avec le département de la Loire en 2014 et se développe en 2015.

L'Ensase affiche parmi ses spécificités de mener une politique de publication assez dynamique pour une école de cette taille. L'école met à la disposition de cette activité des moyens concentrés, surtout dans la collection qu'elle dirige aux Presses Universitaires de Saint-Etienne (PUSE), laquelle éditera en fin d'année 2015 un volume dédié aux rencontres du réseau ERPS. En vue de la transition vers la Comue de Lyon, l'établissement s'est assuré la direction de la Collection « Architecture » qui paraîtra aux futures éditions de l'Université de Lyon<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Source : Dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement (février 2015) et site Internet de l'Ensase (dossier de presse), consulté en novembre 2015.

<sup>37</sup> Programme Opérationnel FEDER Massif central 2014-2020 pour le développement durable; voir URL : <http://www.gip-massif-central.org> et [www.massif-central.eu](http://www.massif-central.eu), consultés en novembre 2015.

<sup>38</sup> Source : Convention d'association à l'UdL, oct. 2015, art.3.

Au-delà des publications sur papier, la valorisation des produits de la recherche (publications internes et externes, recherche-projet, recherche appliquée tel que GIS-Pilot) ne paraît pas suffisamment soutenue par une stratégie de communication cohérente sur Internet (le site de l'école ne présente pas les membres du GRF, aucune publication n'est numérisée et en *open access*, etc.).

# Les relations européennes et internationales

L'école mène une politique de relations internationales volontariste, concentrée autour de la pédagogie et potentiellement ouverte aussi à la recherche et à la mobilité du corps enseignant. Cependant, à l'exception de la remarquable assistance économique que l'école assure lors des voyages étudiants et en support à leur mobilité en 4<sup>ème</sup> année, les actions déployées en la matière ne sont pas encore totalement inscrites dans une stratégie d'établissement.

Faute d'un service dédié et d'un responsable attiré à ce champ de compétences, le pilotage des RI est pour le moins inexistant. La commission des relations internationales, valant groupe de travail sous l'autorité du directeur, se réunit principalement pour délibérer sur les séjours à l'étranger des étudiants<sup>39</sup>. De ce fait, la promotion des rapports est souvent confiée directement aux intéressés<sup>40</sup> et peut difficilement être soutenue, si ce n'est un encouragement de la direction, par des actions administratives et intégrées dans un cadre stratégique. Dans la perspective de la Comue et des opportunités que celle-ci offre, l'Ensase devrait impérativement se doter d'un service à la mesure de ses ambitions internationales.

Par ailleurs, l'attractivité à l'international de l'école et la valorisation de ses initiatives sont pénalisées à l'heure actuelle par le manque de mise à jour et d'informations multilingues sur son site. Le faible multilinguisme pratiqué à l'école peut être vu comme un handicap face aux ambitions d'internationalisation des activités pédagogiques et des échanges.

Dans la période concernée par l'évaluation, l'école a tissé de nouvelles relations internationales et mené différentes actions en Europe et au-delà. Ces contacts sont, pour la plupart, cohérents avec les directions de recherche de l'école. En Arménie et en Chine (notamment à Shanghai avec East China Normal University - ECNU), des collaborations ont été mises en place sous forme d'ateliers croisés, voyages, participations à des conférences. En Europe, hors des accords Erasmus qui sont la norme des échanges étudiants, l'on remarque une volonté de se positionner en Slovénie comme interlocuteur français privilégié autour des questions liées à la culture architecturale. Ainsi, l'exposition « Ce rêve étrange, Le Corbusier à Firminy » a été organisée en 2014 à Ljubljana, dans le prolongement de l'exposition sur Plečnik tenue en 2013 à Saint-Etienne. Le consulat honoraire de Slovénie dont le siège est à St. Etienne participe à la promotion de ces relations ; le doyen de la faculté d'architecture de Ljubljana a été invité en 2015 à participer au CS dans le collège des experts étrangers.

Concernant les activités de recherche, le réseau international offre un potentiel de développement considérable dont l'école se saisit progressivement. Le CS nommé en 2015 comprendra deux membres étrangers associés aux Universités de Fribourg et de Lausanne, universités avec lesquelles l'Ensase a déjà mené des expériences d'ateliers transfrontaliers et qui partagent les thématiques de recherche retenues au sein de l'Ensase. Des expériences pédagogiques (ateliers et voyages d'atelier) sur des villes et régions touchées par la transformation des économies industrielles – la Ruhr, mais aussi la région transfrontalière Bâle-Fribourg – permettent aux étudiants de saisir les problématiques locales liées à ce thème (M1, Axe 1) dans un contexte élargi. La situation est susceptible d'évoluer, dans la mesure où la ville de Shanghai, où les questions de ruralité suburbaine et périurbaine sont d'actualité, fait partie des orientations en matière de RI visées par le Conseil Régional et la Comue. Aussi, le comité encourage le réseau ERPS à formaliser au plus tôt des accords de collaboration avec groupes de recherche à l'étranger pour que la vocation internationale de ce réseau soit confirmée.

Au sujet de la mobilité étudiante, l'objectif majeur affiché de l'école est de « donner l'opportunité et les moyens à chacun des étudiants de réaliser au cours de son cursus au moins une mobilité ou un atelier à l'étranger »<sup>41</sup>. Cet objectif général est atteint surtout par l'activation d'ateliers de projet sur des sites à l'international : notamment

<sup>39</sup> Le poste de responsable du service a déjà été supprimé ; depuis 2015, les RI ont été confiées par *intérim* à un chef de service. Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, février 2015. Voir aussi les comptes-rendus de la Commission internationale et des voyages de l'Ensase (CRI).

<sup>40</sup> Source : Entretiens menés sur site.

<sup>41</sup> Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, février 2015.

à Erevan, Shanghai, Bâle/Fribourg. Les activités à l'international et les échanges sont concentrés en 4<sup>ème</sup> année ; un choix logique qui valorise le master.

La mobilité entrante demeure inférieure à celle sortante : 32 élèves de l'Ensase sont partis étudier à l'étranger (en Erasmus ou autre échange) en 2013-14, contre 24 étudiants étrangers entrants<sup>42</sup>. Par conséquent, un déséquilibre se crée en M1 ; une ouverture possible des échanges en L3 a été en discussion à la CPR en 2015. Le soutien économique de la région Rhône-Alpes a été essentiel, dans toute la période analysée, à la mise en place d'une politique d'accès libre à des expériences internationales pour les étudiants.

---

<sup>42</sup> Source des chiffres : Dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement, février 2015.



# Le pilotage et la gestion

## I – Une politique volontariste de restauration du dialogue social, mais une organisation et un climat encore fragiles

Les outils de prévision et de gestion des emplois sont très peu développés. La programmation des emplois à pourvoir et le suivi de la masse salariale reposent sur des démarches ponctuelles et quelques tableaux n'assurant pas une prévision complète et fiable. Or, l'anticipation des besoins en termes d'emplois (prévisions des départs, évolutions sous-tendues par la réorganisation, fonctions à développer, etc.) et la maîtrise de la masse salariale (projection financière des décisions de recrutement, des évolutions salariales et indemnitaires, etc.) sont déterminantes dans un contexte de recrutement difficile et de contrainte budgétaire. Ces points doivent être investis par le service de gestion des ressources humaines dont l'effectif ne comprend plus cette année qu'une seule personne au lieu des trois prévues.

La gestion des ressources humaines est d'autant plus un enjeu que l'école se relève d'une situation de crise (2012-2013). Le remplacement du directeur des ressources humaines, en appui du secrétaire général, apparaît déterminant afin de structurer les fonctions de recrutement, d'organisation des services et des emplois, de dialogue social, de rémunération et de promotion. S'appuyer sur un intérim effectué par le secrétaire général ne semble pas à la hauteur de l'investissement requis.

Des difficultés de recrutement et une mobilité encouragée par la direction de l'établissement durant les années 2013-2014 et 2014-2015 fragilisent encore l'administration de l'école. Les services administratifs et techniques comportent de nombreux postes non pourvus ou occupés par des agents contractuels, dans la mesure où le titulaire du poste est un agent en congé maladie (6 personnes en congés longs ou reconversion sur 30,1 ETP)<sup>43</sup>.

Le recrutement apparaît complexe et d'une efficacité limitée. En effet, la direction de l'Ensa souligne, respectant les consignes ministérielles, que la publication d'un poste passe systématiquement par une publicité limitée aux seuls agents du MCC dans un premier temps. Seul le constat d'une carence de candidats permet d'élargir le recrutement aux agents de toute la fonction publique. Ce recrutement en deux temps impose des délais trop importants, laissant les postes vacants et les services sous-administrés sur une période très longue. Nous pouvons relever à cet égard deux cas emblématiques, celui du directeur des ressources humaines ou celui de technicien informatique actuellement vacants.

La publication des postes à l'ensemble de la fonction publique est essentielle pour permettre d'élargir le vivier et de susciter des candidatures en pleine adéquation avec les profils de poste recherchés.

Il convient de souligner que la direction a instauré des commissions de recrutement des personnels enseignants et administratifs contractuels : procédure susceptible de sécuriser les recrutements. A ce titre, les personnels administratifs sollicitent une politique de rémunération des contractuels plus transparente, à travers une grille de rémunération et des conditions explicites de reclassement en fonction de l'expérience professionnelle et du niveau de formation.

Le développement de la recherche implique, au-delà des enseignants volontaires sur cette mission, de pouvoir s'appuyer sur des enseignants docteurs, détenteurs également d'une HDR. Il convient de souligner la politique actuelle de l'école qui encourage les enseignants à s'engager dans un doctorat<sup>44</sup> et à s'investir dans la recherche, cela en les aidant à obtenir une HDR par le biais de l'octroi d'une décharge<sup>45</sup>. Cette politique génère un coût pour l'école. Ceci rappelle la nécessité d'instaurer un statut d'enseignant-chercheur pour les Ensa.

Concernant les agents administratifs, des bilans de compétence et des formations de préparation aux concours sont mis en œuvre, parfois par le biais de FOAD<sup>46</sup>, pour dépasser les difficultés liées aux déplacements. La procédure

<sup>43</sup> Source : Dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement (février 2015) et note de contexte rédigée pour l'inspection générale.

<sup>44</sup> L'école envisage la mise en place d'un doctorat par la validation des acquis et de l'expérience (DVAE).

<sup>45</sup> Il s'agit d'une ou deux personnes par année. La quotité de la décharge n'a pas été précisée et doit être variable en fonction du projet.

<sup>46</sup> Formation ouverte et à distance.

d'évaluation est organisée de façon annuelle. Celle-ci, cadrée par une note de service, concerne l'ensemble de ces personnels, titulaires et contractuels. L'évaluation des personnels enseignants quant à elle, est pratiquée dans le cadre des opérations de promotion.

Quant à la modification récente de l'organigramme, celle-ci nécessite une révision des fiches de poste afin qu'elles soient en parfaite cohérence avec les réorganisations. Ceci doit assurer à chaque agent une vision claire de ses missions.

Dès sa prise de fonction, le directeur a souhaité restaurer le dialogue social, fortement dégradé. Dans ce cadre, il a organisé des rencontres avec les organisations syndicales, installé un groupe de prévention des discriminations et des risques psychosociaux et fait appel à un cabinet de management qui a travaillé avec un groupe de quatre personnes afin d'établir un diagnostic des attentes des personnels. Ces mesures paraissent adaptées à la situation. Cependant, le comité relève des traces de mal-être ou d'incompréhension persistantes même si les personnels nourrissent pour l'école un fort sentiment d'appartenance.

Très en attente, les représentants des personnels regrettent que la réflexion sur l'organisation n'associe qu'un nombre limité d'agents, revenant de ce fait, sur la légitimité des conclusions organisationnelles. Le climat social s'est indéniablement amélioré mais les agents n'évoluent pas encore dans un cadre professionnel stabilisé et serein. Dans ce contexte, il est urgent de réactiver le groupe de prévention des discriminations et risques psychosociaux - dont les travaux ont cessé depuis plusieurs mois - ainsi que de s'appuyer sur le médecin de prévention et la psychologue du travail identifiée en juin 2015 pour assurer non seulement un suivi individualisé des agents mais aussi des actions collectives d'accompagnement des agents ou de l'encadrement.

## II – Une fonction budgétaire bien organisée, une situation financière saine, mais des outils de gestion et de qualité comptable à développer

Pour rappel, concernant l'année 2013, le compte financier de l'établissement affiche 769 k€ pour les charges de personnel<sup>47</sup>, 808 k€ pour les dépenses décaissables de fonctionnement (hors opérations pour ordre) et 58 k€ pour les dépenses d'investissement. Les recettes encaissables (hors opérations pour ordre) représentent 1 676 k€ dont 270 k€ de ressources propres. Les subventions État s'élèvent à 1 180 k€. La situation financière de l'établissement apparaît saine. Le résultat est devenu excédentaire sur les deux derniers exercices (excédent de 19 678€ en 2013 et excédent de 41 706€ en 2014)<sup>48</sup>. La trésorerie est d'un niveau stable et suffisant. Le fond de roulement, qui s'établissait sur les derniers exercices à un niveau trop important (179 jours en 2012, 188 jours en 2013 et 126 jours en 2014)<sup>49</sup>, diminuera en 2015 pour assurer des dépenses d'investissement. Il est nécessaire de finaliser un plan pluriannuel traduisant une véritable politique d'investissement. L'augmentation importante du besoin en fond de roulement (négatif) est conjoncturelle (un retard de paiement sur l'exercice 2014 lié à l'absence de l'agent affecté à l'agence comptable)<sup>50</sup>.

La procédure d'élaboration budgétaire est très organisée et bien planifiée<sup>51</sup>. Un véritable dialogue de gestion est établi entre la direction, le service de gestion budgétaire et comptable et les services « centres de coût ». Enfin, un pré-conseil d'administration apporte des éléments explicatifs permettant aux administrateurs de participer plus activement lors des points financiers présentés au CA. Cette année, une information spécifique a été donnée aux intéressés sur le passage en mode gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Le processus démocratique pourrait encore être amélioré par la présentation lors d'un premier CA, en amont de l'élaboration budgétaire, d'une lettre de cadrage reprenant les orientations stratégiques retenues.

Une réflexion et des actions sont menées afin de maîtriser les coûts (nettoyage des locaux et fluides). La marge de progression des recettes, apparaît en revanche limitée. En effet, l'Ensa ne développe pas d'actions de formation continue réservée à l'Ensa de Lyon et par ailleurs, la nouvelle réglementation a induit une diminution de la taxe d'apprentissage de 20 000€. Même si une politique plus offensive permettrait certainement de reconquérir des versements de taxe d'apprentissage, la marge réside essentiellement dans la négociation de conventions de recherche.

Les relations entre le service de gestion budgétaire et l'agence comptable apparaissent fluides. En revanche, les points financiers entre la direction et l'agent comptable sont peu réguliers et ne permettent pas de partager des

<sup>47</sup> Pour mémoire, au sein des Ensa, les salaires des personnels titulaires ne figurent pas dans le budget de l'établissement.

<sup>48</sup> Source : Comptes financiers 2013 et 2014.

<sup>49</sup> Source : Comptes financiers 2012, 2013 et 2014.

<sup>50</sup> Source : Rapport de l'agent comptable au compte financier 2014.

<sup>51</sup> Source : Calendrier budgétaire et comptable 2015.

outils de gestion ni d'analyse sur la situation financière. Ces outils et analyses pourraient ensuite faire l'objet d'une communication interne afin de sensibiliser les acteurs de l'école sur les enjeux financiers.

Par ailleurs, le service de gestion budgétaire ne se sent pas investi de la nécessité de mener des études de contrôle de gestion sur certains postes sensibles (ex : frais de déplacement). De même, aucune action de déploiement du contrôle interne comptable n'a été engagée.

Le service de gestion budgétaire et l'agence comptable apparaissent bien structurés (même si l'adjonction de service d'une demi-journée hebdomadaire attribuée au comptable apparaît faible), mais les outils de gestion, de pilotage financier et de qualité comptable restent à développer.

### III – Des locaux bien entretenus, offrant un cadre très favorable aux enseignements

L'Ensa est abritée dans un bâtiment qui offre 5 300 m<sup>2</sup> de surface utile. Ces locaux constituent un lieu de vie très agréable et pleinement investi par les élèves et les personnels. Les salles de cours et ateliers sont bien aménagés et accueillent les élèves sur une amplitude horaire étendue (jusque 21 heures en semaine et quelques week-ends).

La fonction d'entretien des bâtiments apparaît structurée et suivie. Les mutualisations sur cette fonction apparaissent peu développées et pourraient donner lieu à une réflexion menée avec d'autres écoles, l'UJM ou la Comue. La mutualisation de la matériauthèque avec l'école nationale supérieure des mines et l'École supérieure d'art et design Saint-Étienne, à l'ordre du jour, constitue un axe intéressant de rationalisation des moyens.

En 2015, l'école a mené à son terme les travaux d'accessibilité aux personnes handicapées. La volonté de se montrer exemplaire sur le sujet (aucune dérogation aux normes sollicitées), a constitué un bon terrain d'observation pour tous les étudiants<sup>52</sup>.

### IV – Un système d'information aux priorités claires et fortement orientées vers les usagers.

La politique informatique de l'établissement repose sur le choix d'une gestion en interne des matériels et applications par l'équipe constituée de trois informaticiens et d'un technicien multimédia. Au-delà de l'intérêt professionnel dégagé par ce choix, la direction met en avant le coût réduit de cette solution.

Ce choix implique de veiller à la polyvalence des techniciens : chaque technicien développe deux ou trois spécialités et chaque problématique peut être prise en charge par deux personnes afin d'assurer la continuité du service. Cela est également exigeant en termes de formation et de dotation en personnels afin de couvrir la totalité des champs.

Or, le service a connu des départs de personnels et des vacances sur des périodes assez longues occasionnées par le passage obligé par le personnel du MCC pour toute publication de poste (cf. ci-dessus). Or, le vivier sur cette branche est peu « fourni ». Ceci a induit de repousser certains projets afin d'assurer la maintenance de l'existant.

De même la formation, eu égard au temps de travail utile, n'apparaît pas à la hauteur de ce qu'elle devrait être afin de permettre aux techniciens de développer les compétences utiles notamment pour l'exploration de nouveaux champs. Les agents se forment et passent des certifications par eux-mêmes, au-delà des quelques jours de formation annuels.

Le budget informatique est construit de façon pluriannuelle et traduit une volonté d'assurer une rotation des équipements informatiques utilisés par les étudiants, tous les trois ans. La programmation de l'activité ne s'inscrit pas, cependant, dans le cadre d'un schéma directeur formalisé.

Le service affiche des projets ambitieux susceptibles d'être très profitables à la pédagogie, à la recherche et plus globalement à toute l'école, à l'instar des MOOC. Les étudiants sont au centre des préoccupations du service informatique.

La mutualisation de pans d'activité (sécurité, développement d'applications, maintenance matériel ou serveurs) au sein de la Comue permettrait à cette équipe de pouvoir se concentrer sur certains champs. De même, l'adhésion à des groupements de commande apporterait un gain financier et une diminution de la charge occasionnée par la mise en œuvre des procédures de marché.

<sup>52</sup> Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, février 2015.



# Conclusion

Au cours des dernières années, l'Ensase, comme les autres Ensa de France, a dû faire face à des changements complexes. D'une part, l'insertion des Ensa dans le système français de la recherche universitaire est toujours plus marquée et même donnée pour achevée, au point qu'il est souvent oublié que ce passage n'est pas encore reconnu dans le statut des enseignants. D'autre part, les métiers de l'architecture sont en cours de changement et la crise économique n'a fait qu'accélérer la crise d'une profession libérale exercée en nom propre, qui ne constitue plus le débouché principal des étudiants en architecture.

Après avoir connu une période difficile en 2012-2013, l'Ensase a retrouvé un équilibre durant la période 2014-2015. L'école demeure un lieu favorable aux études ; la politique d'inclusion face à l'accès aux études supérieures et le suivi des étudiants sont une interprétation louable du statut public de l'Ensase. Sur ce point, un travail plus poussé pour suivre les élèves après le diplôme représente un point à améliorer.

Une politique de recherche cadrée sur les spécificités de l'école et du site a été mise en place. Le renforcement du groupe de travail, l'adhésion à une UMR et des synergies bien structurées avec des autres groupes de recherche de la Comue et/ou de la région (sur le modèle du GIS Pilot) sont maintenant indispensables pour donner du poids à la recherche, vu la petite échelle de l'unité active à l'école et le caractère local de la plupart des initiatives. L'inadéquation des statuts des EC des Ensa reste ici, comme partout en France, un problème ouvert.

La licence étant un des points de qualité reconnus de l'Ensase, l'école a choisi de s'investir dans des changements importants dans la pédagogie surtout au niveau du cycle master, reformé en 2014. Il ne reste à résoudre, pour passer à un LMD complet, que la question complexe et difficile du doctorat. Le M2 Espace Public en commun avec l'UJM et l'École supérieure d'art et design Saint-Étienne de Saint-Etienne montre une direction possible pour des autres collaborations de master et doctorat, mais aussi de post-diplômes. Toutefois, comme l'école n'a pas les forces de suivre toutes les sollicitations et les possibilités qui sont offertes par le réseau de ses contacts, il est nécessaire qu'une projection ou plan stratégique de l'école à 4-6 ans soit élaboré et puisse guider certains choix.

En 2015, en termes de gouvernance, les instances de l'école fonctionnent de manière satisfaisante. La CPR notamment, ainsi que l'équipe de direction actuelle ont joué un rôle pivot ces dernières années. Ceci rend encore plus urgent la restauration du dialogue social avec le personnel administratif et le recrutement sur les postes sensibles encore vacants.

Le développement d'une communication (sur Internet, par des publications, par une mobilité de ses enseignants) plus interactive et portée au-delà du contexte local est un élément de stratégie que l'école aurait tout intérêt à renforcer.

Au cours des dernières années, l'Ensase a dû lutter pour garder une autonomie, une identité et un rôle d'établissement public ouvert et inclusif dans une ville très touchée par les crises de l'économie postindustrielle. La petite échelle de l'école, un handicap pour beaucoup, n'a pas joué seulement de façon négative. Cette identité doit pourtant évoluer, ainsi que les structures de gouvernance et de recherche, pour faire face aux défis des nouveaux cadres institutionnels (Comue, Région) et socioprofessionnels qui se profilent.

## I – Les points forts

- Un ancrage solide sur le territoire et dans la ville-campus ;
- Des locaux et équipements de qualité facilitant le travail et la vie collective ;
- Une cohésion de la communauté des étudiants et une vie étudiante bien portée par l'école ; une bonne participation des étudiants aux instances ;
- Un parcours pédagogique de qualité surtout au niveau de la licence, soutenu par une pédagogie rodée et un investissement du corps enseignant ;
- Une gestion volontaire et proactive du pilotage de l'école par l'équipe de direction ;
- Une définition d'axes de recherche cohérents avec la vocation territoriale de l'école, supportés par un réseau de relations et par une politique éditoriale efficaces.

## II – Les points faibles

- Une absence d'une stratégie d'ensemble explicite et partagée, malgré le foisonnement d'activités ;
- Une équipe administrative n'atteignant pas la taille critique nécessaire à l'administration et au pilotage ;
- Une organisation administrative et des procédures de gestion du personnel qui manquent encore de structuration et de lisibilité ;
- Une insuffisance de communication et de rayonnement de la production pédagogique et de recherche au-delà du territoire local ;
- Des actions culturelles et pédagogiques encore éloignées des nouvelles tendances de l'architecture ;
- Un suivi insuffisant de l'insertion professionnelle.

## III – Les recommandations

- Poursuivre la transition d'un management adapté à la gestion de la crise administrative vers une gouvernance fondée sur un dialogue social rénové ;
- Développer les mutualisations possibles avec la Comue et les Ensa régionales sur les secteurs de la recherche ou des fonctions supports (gestion administrative et financière des personnels, gestion financière et comptable, logistique, etc.) ;
- Encourager un recrutement tourné vers la recherche pour les postes d'enseignants et faciliter les habilitations des personnels déjà recrutés (HDR, Doctorat) ;
- Définir et formaliser des partenariats pédagogiques et scientifiques, nationaux et internationaux, adaptés à la nouvelle position de l'école au sein de la Comue ;
- Définir un schéma/plan stratégique 2016-2020, reposant sur la confrontation des besoins prioritaires et des ressources de l'école.

# Liste des sigles

## A-B

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
BDA	Bureau des architectes (association d'étudiants en architecture)
BDE	Bureau des élèves
BIM	<i>Building Information Modeling</i> (Procédé informatisé pour la modélisation des données du bâtiment)
BU	Bibliothèque universitaire

## C-D

CA	Conseil d'administration
CAUE	Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement
CCRA	Comité consultatif de la recherche architecturale
CEAA	Certificat d'études approfondies en architecture
CG	Conseil général (maintenant "départemental")
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
D	(LMD) Doctorat
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEEA	Diplôme d'études en architecture
DGS	Directeur général des services
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DVAE	Doctorat par la validation des acquis et de l'expérience

## E

EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Enise	École nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne
ENSMSE	École nationale supérieure des mines de Saint-Etienne
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Esadse	École supérieure d'art et de design de Saint-Étienne
ENT	Environnement numérique de travail
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERPS	Espace rural & projet spatial (réseau de recherches)
ETP	Équivalent temps plein

## F-G

FOAD	Formation ouverte et à distance
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRF	Groupe de recherche en formation
GRH	Gestion des ressources humaines

**H-I**

HC	Heures complémentaires
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
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif

**L-O**

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LMD	Licence-master-doctorat
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MA	Maître assistant
MC	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MCC	Ministère de la culture et de la communication
OVE	Observatoire de la vie étudiante

**P-R**

PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
RAE	Rapport d'auto évaluation (fourni par l'établissement évalué)
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

**S-T**

SG	Secrétariat général
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SRI	Service des relations internationales
TD	Travaux dirigés
Tice	Techniques de l'information et de la communication pour l'enseignement
TP	Travaux pratiques

**U-V**

UdL	Comue Université de Lyon
UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche
UPA	Unité pédagogique d'architecture
VAE	Validation des acquis de l'expérience



# Observations du directeur



## Observations du directeur sur le rapport d'évaluation de l'établissement

Le présent rapport a été rédigé par le Comité d'évaluation à l'issue de trois jours de rencontres et d'auditions de très nombreux acteurs internes et externes à l'établissement.

Les différentes communautés qui composent l'école ont été entendues : les membres des instances, les responsables des commissions, les enseignants, les représentants du personnel, les représentants des étudiants, les responsables des associations étudiantes, les différents services administratifs, le pôle médico-social. Nos partenaires ont été auditionnés : les directeurs d'établissements d'enseignement supérieur et des responsables d'entités de recherche au sein de ces établissements, sur le territoire régional, ainsi que nos partenaires étrangers ; les responsables de la Direction régionale des affaires culturelles Rhône-Alpes, des élus locaux ; les responsables de l'Ordre des architectes, la maison de l'architecture Rhône-Alpes, des chefs d'entreprise.

Je voudrais saluer la qualité de ce rapport détaillé et précis, traduisant l'important travail réalisé par tous les membres du Comité dont la composition empreinte d'une grande diversité de spécialités, a embrassé tous les aspects de l'école.

Les recommandations émises constituent pour nous autant d'axes d'amélioration du pilotage et de la stratégie de l'établissement qui permettront de conforter le projet d'école.

### **RAPPORT DE L'AERES DE 2011 :**

Le Comité souligne la prise en compte des remarques et recommandations de l'évaluation précédente de 2011, en particulier :

- le développement des activités de recherche par « *une définition d'axes de recherche cohérent avec la vocation territoriale de l'école, supportés par un réseau de relations et par une politique éditoriale efficace* »,
- le développement de ses relations internationales par « *une politique volontariste concentrée autour de la pédagogie et potentiellement ouverte aussi à la recherche et à la mobilité du corps enseignant* »
- la poursuite des efforts entrepris pour l'intégration du PRES Lyonnais par « *l'intégration à la COMUE de Lyon comme associé et la mise en place d'une nouvelle instance : le Conseil scientifique* »,
- le besoin de gagner en clarté quant aux circuits internes de décisions par « *une gestion volontariste et proactive du pilotage de l'école par l'équipe de direction* ».

### **POINTS FAIBLES ET RECOMMANDATIONS :**

#### **1- POURSUIVRE LA TRANSITION D'UN MANAGEMENT ADAPTÉ A LA GESTION DE LA CRISE ADMINISTRATIVE DE 2012/13 :**

La rénovation de la politique sociale et le développement de collectifs de travail ont été mis en œuvre pour assurer le renforcement des liens entre les agents, la cohésion des équipes et l'amélioration du climat social.

De nouveaux outils pour susciter la cohésion des équipes ont été créés.

La politique sociale et de prévention vient d'être renforcée par la création d'un pôle médico-social avec le recrutement d'un médecin du travail et d'une psychologue du travail formant avec l'assistante sociale, un pôle local en lien avec l'Inspectrice santé et sécurité au travail. Un nouvel assistant de prévention et un animateur du groupe de prévention des risques psycho-sociaux ont été désignés. Deux lettres de mission détaillées et rédigées avec les représentations syndicales définissent précisément leurs missions.

Les instances CHSCT et CT fonctionnent régulièrement. Les conditions d'un dialogue de qualité entre les représentants du personnel élus, les membres de l'administration compétents, l'assistant de prévention, le médecin du travail, la psychologue, l'assistante sociale, l'Inspectrice santé et sécurité au travail sont désormais réunies.

Ces comités font l'objet de réunions préparatoires avec les organisations syndicales de l'établissement. Un plan de formation renoué accompagne la politique du changement en particulier à disposition des agents de catégorie C. Une politique d'accueil et d'intégration des personnels en situation de handicap a été mise en place.

## **2- DEVELOPPER LES MUTATIONS POSSIBLES AVEC LA COMUE ET LES ENSA REGIONALES :**

Le Comité a relevé la présence « *d'une équipe administrative n'atteignant pas la taille critique nécessaire à l'administration et au pilotage* » ainsi que le « *manque manifeste de personnels* ». De plus, le Comité souligne que la vocation de l'école comme « *maison commune de l'architecture* », appréciée et reconnue, « *repose pour l'essentiel sur le bénévolat de la communauté des enseignants, des élèves et de l'administration* ».

De façon récurrente, l'école est la moins bien dotée en nombre d'enseignants et d'agents administratifs par rapport à son nombre d'étudiants. Un plan de rattrapage, appelé de ses vœux par toutes les communautés de l'établissement, pourra être proposé en regard des nouveaux outils de pilotage du Ministère de la Culture et de la Communication dans le cadre de la contractualisation avec l'établissement et du dialogue de gestion.

Néanmoins, dans un contexte très contraint, la mutualisation avec d'autres établissements tant pour la formation, la recherche ou les fonctions supports doit être concomitante.

En matière de recherche, le Comité souligne que la « *transition vers la recherche caractérise le pilotage de l'école* » et « *souligne la collaboration active avec les institutions stéphanoises* ».

Mais le Comité rappelle à juste titre l'impérieuse nécessité du renforcement du groupe de recherche et son intégration dans une UMR et une école doctorale.

La coopération spécifique avec l'Université de Saint-Etienne doit être approfondie.

Les tentatives de rapprochement des deux laboratoires de recherche de l'ENSA de Saint-Etienne et de l'ENSA de Lyon, préalablement à une entrée commune dans l'UMR 5600 (démarche initiée par Chris YOUNES alors présidente du CA de l'ENSA de Saint-Etienne), n'ont pas abouti.

Des accords de partenariats se développent avec d'autres ENSA.

En matière de fonctions supports, l'apprentissage du fonctionnement de la Comue par l'ensemble des services de l'école ouvrent des perspectives de mutualisations déjà explorées dans le domaine de l'informatique et des relations internationales.

Il convient de poursuivre et d'amplifier les coopérations à cette échelle territoriale.

## **3- ENCOURAGER UN RECRUTEMENT TOURNÉ VERS LA RECHERCHE :**

La politique de recrutement des enseignants se développe dans un contexte contraint, en particulier dans l'attente du statut d'enseignant-chercheur.

Elle est pilotée par la Commission de la pédagogie et de la recherche qui devra développer une programmation sur 5 ans afin d'anticiper les départs à la retraite prévisibles.

La politique de recrutement doit trouver un équilibre entre développement de la recherche et préservation de l'ambition pédagogique de la formation de base ; entre « *nouvelles tendances de l'architecture* » appelées de ses vœux par le Comité et sodes de connaissances ; entre nouvelles technologies tel que le BIM (*Building Information Modeling*) - dont l'ENSASE développe spécifiquement l'enseignement, et le dessin à la main.

Parallèlement, l'appui aux enseignants s'engageant dans un doctorat devra être poursuivi dans le cadre de décharges et de validations des acquis de l'expérience.

#### **4- DEFINIR ET FORMALISER DES PARTENARIATS AU SEIN DE LA COMUE :**

Le Comité a relevé que « *l'adhésion à la Comue est porteuse de futures collaborations dans le domaine de l'enseignement, de la recherche et des coopérations internationales* ».

Il s'agit pour l'école de choix stratégiques qui devront engager une forte mobilisation et adhésion de toutes les communautés de l'établissement.

#### **5- DEFINIR UN PLAN STRATEGIQUE 2016-2020 :**

Le Comité a relevé que le foisonnement d'activités s'appuie sur : « *les atouts d'une école à dimension humaine, une politique de partenariat pragmatique et diversifiée, une politique volontariste de restauration du dialogue social, une situation budgétaire bien organisée, les étudiants mis au centre des préoccupations* ».

Aujourd'hui, l'élaboration d'un plan stratégique est le premier objectif que s'est donné l'école. A partir d'une situation institutionnelle et réglementaire changeante qu'il convient de décrypter, l'établissement devra expliciter et choisir une stratégie en matière de rapprochement avec d'autres établissements stéphanois, de relations pédagogie-recherche, de politique de qualité, de débouchés et d'insertion professionnelle, prenant en compte, en particulier, tous les nouveaux métiers de l'architecte.

#### **CONCLUSION :**

L'ENSA de Saint-Etienne est dorénavant évaluée par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, c'est-à-dire la même instance qui évalue l'ensemble de l'enseignement supérieur français.

C'est pour nous la reconnaissance de la haute valeur de l'enseignement délivré et le signe du rapprochement avec le droit commun applicable à l'enseignement supérieur.

Les avis et recommandations des experts constituent le regard extérieur nécessaire à l'amélioration permanente de nos formations et de notre recherche, l'aide à l'intégration totale dans les écosystèmes nationaux et internationaux, et un outil de travail important.

L'identification de l'école se poursuit avec sa récente intégration à la Conférence des Grandes Ecoles, en devenant la quatrième école d'architecture française reconnue.

Nous remercions l'ensemble des membres du Haut Conseil de l'attention portée et du travail délivré.

Jacques PORTE,  
directeur





# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Saint-Etienne a eu lieu du 29 septembre au 1<sup>er</sup> octobre 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Eduardo PICCOLI, Professeur associé en Histoire de l'architecture au Politecnico di Torino, Dipartimento di Architettura e Design.

## Ont participé à l'évaluation :

- Erwan FLATARD, Etudiant à l'EnsaPB, Représentant étudiant au Conseil d'Administration de l'Ensa Paris-Belleville (2012-2015) ;
- Bernard LANDAU, Architecte DPLG et urbaniste ENPC, Président du département urbanisme et mobilités de l'École des Ingénieurs de la Ville de Paris ;
- Olivier LEBLOIS, Architecte-designer (DPLG), ancien directeur de l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Normandie ;
- Jean MAGERAND, Architecte DPLG et Paysagiste DPLG et CNERP, Docteur en Sciences de l'information et de la communication, Enseignant à l'université de Mons ;
- Valérie PINSET, Secrétaire générale adjointe du Rectorat de Lille.

Xavier Lafon, délégué scientifique, et Faiza Naït-Bouda, 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>