



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

Section des établissements

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



octobre 2012



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

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



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

octobre 2012

Sommaire



Présentation	5
Une école attractive bénéficiant d'un bon ancrage territorial, engagée dans un processus ambitieux de réorganisation de sa gouvernance	5
Gouvernance et stratégie	7
I – La gouvernance : une réorganisation à valeur expérimentale, encore inachevée et dont l'articulation avec les instances statutaires de l'école reste à préciser	7
II – Une stratégie, dont les axes sont explicites	8
Stratégie en matière de recherche	9
I – Une recherche inégalement structurée	9
II – Des recherches insuffisamment formalisées et trop tournées vers l'expertise	9
III – Le maintien de deux laboratoires de recherche, un choix contraint	10
IV – L'amorce d'une stratégie de recherche	10
Stratégie en matière de valorisation et de communication	11
I – Valorisation et communication : deux secteurs à développer et à articuler	11
II – Une conception de la valorisation en évolution	11
III – Un système de communication à repenser	11
Stratégie en matière de formation	13
I – Une offre diversifiée en formation initiale	13
II – Une offre structurée et globalement cohérente, en dépit de quelques limites	13
1 ● Un mode de recrutement des étudiants à repenser pour éviter les erreurs d'aiguillage en début de cursus	13
2 ● Le premier cycle : un socle solide de culture architecturale	14
3 ● Le second cycle : vers un début de spécialisation via quatre parcours possibles	14
III – La pédagogie par le projet : une orientation à préserver	14
IV – L'Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP), un débouché naturel de la formation d'architecte, assez peu recherché par les étudiants de l'école	14
V – Une offre de formation spécialisée permise par une stratégie de cohabilitation	15
VI – La formation doctorale	15
VII – La mise en place de dispositifs complémentaires	16
1 ● L'atelier de création numérique	16
2 ● Les stages et voyages d'études	16
VIII – Une politique de formation cohérente, mais à compléter	16

Stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Une vie étudiante de qualité favorisant de bonnes conditions d'études	17
1 ● Une vie associative riche	17
2 ● Le FSDIE, une initiative bienvenue	17
II – Une vie étudiante bénéficiant d'un environnement de qualité	17
III – Une représentation étudiante à encourager dans le cadre de la nouvelle gouvernance	18
Stratégie en matière de partenariats	19
Des relations favorisant un bon ancrage territorial et exploitant les opportunités offertes par la position géographique de l'école	19
Stratégie en matière de relations internationales	21
Une ouverture à l'international encore trop limitée	21
Pilotage opérationnel et gestion administrative	23
I – Une gestion financière trop prudente, un fonds de roulement excessif	23
II – Une gestion immobilière saine dans un bâtiment sain	23
III – Une gestion des ressources humaines qui doit se placer rapidement dans une logique de prévision	23
IV – Des systèmes d'information vulnérables à renforcer pour un meilleur pilotage	24
Conclusion et recommandations	25
I – Points forts	26
II – Points faibles	26
III – Recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	31

Présentation



Une école attractive bénéficiant d'un bon ancrage territorial, engagée dans un processus ambitieux de réorganisation de sa gouvernance

Créée en 1970, l'École nationale supérieure d'architecture de Nancy (Ensan) est dotée, par le décret du 8 mars 1978, d'un statut d'Établissement public à caractère administratif (EPA). Comme les 20 autres écoles d'architecture françaises, elle est placée sous la tutelle du ministère de la culture et de la communication (MCC).

L'Ensan est située au cœur de la ville de Nancy, à proximité immédiate du centre-ville et de quartiers à forte valeur patrimoniale, en particulier de la place Stanislas, sur une ancienne friche urbaine. Elle a pour voisines immédiates deux écoles d'ingénieurs faisant partie de l'ex-Institut national polytechnique de Lorraine (INPL) désormais intégré à l'université de Lorraine, situation particulièrement propice à des échanges et coopérations. L'école est implantée depuis 1996 dans un bâtiment emblématique, ayant une grande valeur de communication puisqu'il sert de trame au logo de l'école. Cet édifice a été conçu par l'architecte suisse Livio Vacchini pour en faire "une leçon d'architecture". Il constitue un "objet" patrimonial de qualité, agréable à vivre (esthétique, luminosité intérieure, etc.) mais offrant un espace insuffisant pour accueillir des effectifs de 680 élèves de l'école, 35 personnels enseignants permanents (33 ETP) et 42 personnels administratifs (36,3 ETP), auxquels s'ajoutent 128 vacataires (18,9 ETP). Le budget de l'établissement de Nancy s'élève à près de 1,9 M€ (2011). Ces effectifs et ce budget le placent parmi les écoles françaises de dimension moyenne. Le ratio m² par étudiant - moins de 7 - est très inférieur aux normes en vigueur de 10 m²/élève, mais un projet, en cours de réalisation, de requalification des anciens abattoirs de la ville - le projet Inocité - devrait à terme offrir à l'école de nouvelles surfaces d'enseignement et de recherche.

L'Ensa de Nancy est la seule école, avec celle de Strasbourg et l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de cette même ville, à offrir des formations en architecture dans le Grand Est de la France ; les écoles régionales les plus proches étant celles de Lille et de Lyon. De ce fait, elle est attractive, non seulement au sein de sa région, mais aussi en Champagne-Ardenne et au Luxembourg, tous deux dépourvus de formation en architecture. Son bassin de recrutement s'étend en fait à l'ensemble de la "Grande Région" transfrontalière Sarre-Lorraine-Luxembourg. Une fois que seront définitivement installées les instances de l'université de Lorraine née de la fusion des trois universités de cette région et de l'INPL, la question de son intégration dans un futur Pres lorrain se posera.

Outre les diplômes nationaux en architecture correspondant aux différents niveaux du système licence-master-dortorat (LMD), son offre de formation comprend trois masters cohabilités, l'école ayant fait le choix de ne pas développer de cursus relevant de la formation continue.

L'école de Nancy abrite deux laboratoires qui regroupent une minorité d'enseignants développant des activités de recherche, certains étant par ailleurs inscrits dans des unités de recherche extérieures à l'école et pour la plupart parisiennes : le Laboratoire d'histoire de l'architecture contemporaine (Lhac), et le Centre de recherche en architecture et ingénierie (Crai), composante de l'unité mixte de recherche multisites Map (Modèles et simulations pour l'architecture, l'urbanisme et le paysage, UMR CNRS 694). Ces deux laboratoires ayant des traditions et des axes de recherche très distincts, leur rapprochement pour des considérations de taille critique et de définition d'une politique de la recherche au niveau de l'établissement reste problématique.

Aujourd'hui, compte tenu de sa localisation au cœur de Nancy et de son positionnement au sein de la "Grande Région", l'Ensan est amenée à repenser sa gouvernance et son intégration dans le paysage universitaire et de recherche lorrain, en cours de restructuration du fait de la création de l'université de Lorraine le 1^{er} janvier dernier.

Gouvernance et stratégie

I – La gouvernance : une réorganisation à valeur expérimentale, encore inachevée et dont l'articulation avec les instances statutaires de l'école reste à préciser

La gouvernance de l'Ensan s'appuie sur les instances statutaires suivantes :

le directeur, nommé par décret, qui met en œuvre l'ensemble de la politique de l'établissement, telle que définie par le conseil d'administration (CA), avec l'appui d'une directrice adjointe et d'un directeur des études. Le directeur actuel est en fonction depuis 2009 ;

- le CA, présidé à ce jour par une personnalité extérieure¹, qui comprend le directeur, quatre représentants des enseignants, quatre représentants des étudiants, deux représentants des personnels administratifs, quatre personnalités extérieures et le trésorier payeur général. Le président actuel, chercheur au Crai, est en fin de mandat. À ces membres de droit s'ajoute le représentant de l'ex-INPL, invité permanent. Les personnalités extérieures sont choisies avec le souci de renforcer l'assise territoriale de l'école et leur implication semble très réelle. Le CA constitue un vrai lieu de débat. En revanche, l'information relative à ses décisions et les grandes questions qui y sont débattues ne font pas l'objet d'une diffusion satisfaisante. Sur ce point, l'école présente un déficit de communication interne ;
- la commission pédagogie et recherche (CPR), dont la fonction reste assez floue entre recommandation et décision. Elle a quelque difficulté à s'emparer des questions de recherche. Le rôle de la CPR risque de devenir encore moins lisible lorsque le comité scientifique et le comité professionnel auront été installés. Ceux-ci devront, en principe, faire émerger des questions et projets qui devront ensuite être soumis à la CPR avant d'être adoptés par le CA. On peut se demander si le rôle de la CPR ne va pas être marginalisé, ou inversement s'affirmer par un blocage des propositions et innovations portées par les comités ;
- le comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT), qui se prononce sur les questions relatives à l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail.

En 2011, le président du CA, le directeur et les membres enseignants du CA ont développé une réflexion approfondie afin de redéfinir le cadre de la gouvernance de l'école pour remobiliser les personnels, notamment après la mise en place du LMD, et mieux associer les étudiants et les partenaires extérieurs. Outre cet objectif, il s'agissait de mieux concrétiser les orientations stratégiques de l'école en faveur d'un meilleur couplage entre enseignement et recherche, d'un tissage plus fort des liens avec les milieux professionnels de l'architecture et de l'urbanisme, d'une insertion plus effective dans le paysage nancéen de l'enseignement supérieur et de la recherche et d'une affirmation plus grande à l'échelle interrégionale. La mise en place de cette nouvelle gouvernance a été conçue avec l'ambition de garder le caractère professionnalisant de la formation, qui vise à mettre le "projet" au cœur de celle-ci, tout en confortant la recherche.

Cette réforme se concrétise par le remplacement des 12 anciennes commissions du CA, au fonctionnement lourd et peu mobilisateur, par six comités thématiques apportant conseils aux instances de l'établissement : le comité scientifique et de la recherche (CSR) ; le comité professionnel, lieu d'échange avec les professionnels ; le comité des études et de la vie étudiante ; le comité des relations internationales, chargé de proposer une stratégie globale en la matière ; le comité de la culture et de la valorisation ; le comité des moyens, des ressources et des personnels, chargé notamment d'anticiper le profond mouvement de renouvellement du personnel d'ici 2017 du fait du départ à la retraite de plus de la moitié de l'effectif de l'école, et de proposer une stratégie d'investissement insuffisamment définie jusqu'à présent. Cette réorganisation, fondée également sur la création de sept départements opérationnels, doit cependant veiller à rester compatible avec l'organisation des instances statutaires, ce qui ne va pas sans poser un certain nombre de questions.

¹ Il convient de préciser que le président du CA a été nommé après la visite.

Cette initiative semble très appréciée par la tutelle de l'Ensan. Cependant, son appropriation par les personnels et les étudiants de l'école reste incomplète. Le fait que les six comités prévus ne se soient pas encore installés ou ne se soient pas encore tous réunis à ce jour contribue à cette incomplétude.

Il s'agit donc au total de rendre plus efficace la gouvernance en réduisant le nombre de commissions du CA et en les ouvrant à tous, étudiants, personnalités extérieures, enseignants, chercheurs et personnels administratifs, de façon à redynamiser la réflexion collégiale. Il apparaît cependant que ces objectifs, éminemment louables, ne pourront être atteints qu'avec un important effort de communication interne, à ce jour insuffisant, en intensifiant la fréquence des réunions générales du personnel.

En parallèle, la réorganisation des services en sept départements opérationnels devrait permettre un meilleur pilotage de l'école. Il s'agit :

- du département recherche, en soutien aux laboratoires dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de recherche ;
- du département études, qui coordonne les enseignements et le suivi des étudiants ;
- du département international et partenariats, chargé de suivre les conventions et partenariats ;
- du département valorisation, qui met en œuvre la politique culturelle, événementielle et de communication de l'école, ainsi que la valorisation des travaux réalisés au sein de l'école ;
- du département infrastructures, qui a en charge la maintenance du patrimoine, la gestion des systèmes d'information et le soutien logistique des activités ;
- du département documentation, qui met en œuvre la politique de l'école en la matière ;
- du département ressources, qui propose et met en œuvre la politique de ressources humaines et financières.

Contrairement aux comités, le rôle des départements est bien perçu par les personnels, notamment administratifs. Leur création est comprise comme relevant d'une rationalisation efficace du pilotage, notamment par une meilleure identification des responsabilités de chacun et des lieux effectifs de décision opérationnelle.

II – Une stratégie, dont les axes sont explicites

L'école a adopté plusieurs axes stratégiques, qu'elle entend mettre en œuvre à travers son fonctionnement et ses actions ; dans cette perspective, elle a engagé une nouvelle organisation de sa gouvernance. Il s'agit notamment de :

- asseoir le passage au LMD, initié dès 2005, en particulier par des cohabilitations de masters, complétant l'offre de formation ;
- développer en interne une activité de recherche et de formation à et par la recherche (réalisation de "projets de fin d'études (PFE) recherche" et de travaux doctoraux en architecture ; soutien significatif aux deux laboratoires, de façon à mieux mobiliser le potentiel existant et à diffuser une culture de la recherche dès la première année de formation ;
- tirer pleinement parti de la proximité de l'université de Lorraine et du réseau régional d'enseignement supérieur et de recherche, par la recherche de liens plus directs, en particulier avec les écoles de l'ex-INPL et les autres composantes universitaires, en privilégiant une politique de site et les relations de proximité ;
- ancrer l'école dans son territoire en développant des activités tournées vers les problématiques locales (renouvellement urbain, valorisation du patrimoine urbain, technologies constructives du bois et du verre, etc.), tout en renforçant son positionnement interrégional - transnational au sein de la "Grande Région".

Stratégie en matière de recherche



I – Une recherche inégalement structurée

Les deux équipes de recherche coexistant au sein de l'école d'architecture de Nancy ont une histoire et des axes de recherche très distincts :

- le Centre de recherche en architecture et ingénierie (Crai) a été créé en 1987. Aujourd'hui, il est l'une des composantes de l'unité de recherche Modèles et simulations pour l'architecture, l'urbanisme et le paysage (UMR-MAP n°694) qui associe le CNRS et le MCC, les autres composantes étant des laboratoires des Ensa de Lyon, Toulouse et Marseille, et de l'Insa de Strasbourg. Au sein de cette UMR, les recherches menées par le Crai portent sur les applications de l'informatique à l'architecture urbaine et à l'ingénierie. L'équipe du Crai est dirigée par un enseignant titulaire d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) et se compose de sept enseignants de l'école (dont un HDR), six enseignants associés et deux ingénieurs de recherche. Ils interviennent dans les deux cycles des études d'architecture ainsi qu'en cycle master. L'équipe est renforcée par un technicien, responsable des moyens informatiques, et par une secrétaire qui partage son temps entre les deux laboratoires ;
- le Laboratoire d'histoire de l'architecture contemporaine (Lhac) est en quelque sorte le laboratoire historique de l'école de Nancy. Ses champs d'investigation sont l'histoire de l'architecture du 19^e et du 20^e siècle, ainsi que l'histoire de l'architecture et de l'urbanisme en Lorraine et dans le Grand Est de la France. Il se positionne aussi dans le domaine de l'expertise architecturale. Equipe d'accueil, le Lhac fait partie des quatre laboratoires des Ensa travaillant sur la thématique "histoire". Il comprend quatre enseignants titulaires, sept enseignants associés et un ingénieur de recherche. Ce n'est que très récemment que des locaux ont été offerts aux membres du Lhac, au sein de l'école. Ceci explique pourquoi le Lhac fait preuve d'un manque de culture institutionnelle, les relations entre les membres de l'équipe, les autres collègues de l'école ou membres des partenaires de celle-ci étant avant tout personnelles.

Les directeurs de ces deux unités de recherche ont été nouvellement nommés (en juin 2011 pour le Crai et en décembre 2010 pour le Lhac). Le fait qu'ils soient tous deux habilités à diriger des recherches pourrait aider à dynamiser la recherche doctorale. À ce jour, au total, 14 doctorants sont inscrits en thèse. Le Crai étant membre de l'école doctorale "Informatique, automatique, électronique, mécanique" (IAEM) via le Map, il est par conséquent le laboratoire d'accueil de huit d'entre eux. Pour ce qui concerne ce laboratoire, on ne recense pas d'abandon de thèses et leur durée reste raisonnable. Les doctorants du Crai, tous financés, apparaissent bien insérés dans le laboratoire et participent à un séminaire de recherche. La situation est plus complexe pour les six doctorants du Lhac qui, à ce jour, ne sont pas encore rattachés à une école doctorale lorraine, et ne participent pas à des séminaires de recherche. Ces doctorants ne sont pas financés, mais parviennent à obtenir quelques heures d'enseignement, des contrats de recherche, ou bourses, etc. Ils sont rattachés à des écoles doctorales diverses, le plus souvent parisiennes, en fonction de leur directeur de thèse. Les contacts pris pour voir comment le Lhac pourrait être intégré dans une école doctorale de l'université de Lorraine sont encore trop informels pour laisser entrevoir une solution satisfaisante.

II – Des recherches insuffisamment formalisées et trop tournées vers l'expertise

Les faiblesses de structuration de la recherche témoignent des difficultés rencontrées pour être en adéquation avec les attentes du système académique universitaire. Au regard de la fragmentation de l'organisation de la recherche, les publications sont assez nombreuses et reflètent une bonne insertion des enseignants assurant une activité de recherche dans l'environnement local et régional. Néanmoins, les travaux restent encore insuffisamment formalisés, même si les implications des enseignants dans les masters à dimension recherche se sont accrues. Qui plus est, les publications sont très inégalement réparties entre les enseignants ayant une pratique de recherche. On le sait, le statut d'enseignant des personnels des écoles d'architecture n'est pas assimilable à celui d'un enseignant-chercheur des universités, dans la mesure où la part du temps consacré aux enseignements y est nettement plus importante¹.

¹ Au regard du décret n°94-262 du 1 avril 1994 relatif au statut des professeurs et maîtres-assistants des écoles d'architecture.

Cet argument est régulièrement mis en avant, à Nancy comme dans d'autres écoles d'architecture, pour expliquer la moindre participation à des activités de recherche. Pour améliorer celle-ci, l'école de Nancy propose aux enseignants de les impliquer, via rémunération, dans des contrats de recherche à caractère d'expertise. Cette activité est intéressante mais son poids relatif est sans doute trop important au regard de celui des recherches présentant un caractère plus académique. Il ne faut pas oublier que si, en termes d'enseignement, la charge est supérieure à celle d'un universitaire, en revanche, les charges administratives et techniques y sont plus modestes. Un meilleur équilibre recherche - expertise devra à l'avenir être trouvé.

III – Le maintien de deux laboratoires de recherche, un choix contraint

À son arrivée à la tête de l'Ensan, la direction n'avait pas pour projet de conserver deux laboratoires. Mais il n'a guère été possible de trouver des accords, voire des passerelles, qui permettraient à ces deux équipes sinon de fusionner, du moins de travailler ensemble sur certaines thématiques (par exemple, celles du patrimoine ou du bois). Cette situation laisse perdurer un déséquilibre entre eux, le Crai étant mieux intégré à l'université de Lorraine et répondant mieux aux impératifs actuels de la recherche que le Lhac. Ce déséquilibre est d'autant plus paradoxal et regrettable que le Lhac est historiquement un élément constitutif de l'identité de l'école. Le poids de l'héritage, accentué par les différences générationnelles entre les membres des deux équipes, est trop lourd pour qu'une fusion soit possible.

IV – L'amorce d'une stratégie de recherche

Souhaitant néanmoins un rapprochement des équipes, la direction a pris deux décisions.

La première est de recruter une secrétaire, poste mutualisé du département recherche pour les deux laboratoires, et une personne en charge de la recherche. Pour cette dernière, l'école a choisi de retenir un profil d'architecte urbaniste de l'État en activité plutôt que de chercheur. Ce choix peut se comprendre mais un profil de chercheur aurait sans doute permis à l'école de participer plus vite à la restructuration des thématiques, de repérer les formes de financements, français, européens ou internationaux, les coopérations potentielles, les savoir-faire en matière de dossiers à monter, etc.

La seconde décision est de mettre en place un plateau recherche commun aux deux laboratoires, au sein de l'école. Ainsi les enseignants des deux équipes auront l'opportunité de travailler à proximité les uns des autres. L'espoir est que ce plateau favorisera les échanges et permettra des collaborations scientifiques, ce qui n'est pas pour autant garanti. Très peu de contacts entre les enseignants des deux laboratoires ont eu lieu, comme avec les autres membres de l'équipe pédagogique, voire même les responsables de la recherche de l'établissement. Rappelons que la CPR de l'école s'occupe avant tout de pédagogie et que si un CSR est affiché, il n'est pas encore formé. Il va de soi que les directeurs respectifs du Crai et du Lhac de recherche devront y trouver leur place.

Il faut souhaiter que ces deux décisions préfigurent une véritable stratégie de recherche.

Stratégie en matière de valorisation et de communication

I – Valorisation et communication : deux secteurs à développer et à articuler

La valorisation des activités de l'école n'est que très partiellement connectée avec sa communication. Pourtant, dans le dispositif actuel, intitulé "communication et relations extérieures", trois personnes sont impliquées, ce qui témoigne de l'intérêt de l'école pour ces activités. De nombreuses actions sont en effet menées visant à renforcer l'image et l'attractivité de l'école : à titre d'exemple, l'organisation chaque année de la "folle journée de l'architecture".

II – Une conception de la valorisation en évolution

L'Ensan a longtemps eu une conception assez restrictive de la valorisation, centrée avant tout sur la sensibilisation à l'architecture auprès de publics d'établissements scolaires ou sur des conférences, manifestations et expositions. Parmi les plus récentes, on citera celles relatives aux 40 ans de l'école ; le catalogue qui en a découlé (2012) restitue judicieusement les débats qui se sont tenus au sein des tables rondes, et présente aussi des réalisations d'anciens étudiants de l'école.

La valorisation des recherches est en revanche extrêmement réduite jusqu'à ce jour. La récente restructuration de l'école associée à sa nouvelle gouvernance a toutefois conduit ses membres à élargir leur conception de la valorisation en intégrant les travaux et recherches menés au sein de ses deux laboratoires. Dans ce cadre, l'école envisage de publier mais aussi de diffuser, d'une part plusieurs textes rédigés par des enseignants, certes il y a une trentaine d'années, mais considérés comme fondateurs de l'identité de l'école et, d'autre part, quelques travaux récents menés par des enseignants actuellement en poste, ou par de jeunes docteurs, ou encore par les étudiants de 1^{er} et 2^e cycles.

III – Un système de communication à repenser

La communication de l'Ensan se limite pour l'essentiel à un site internet qui n'est pas suffisamment adapté pour valoriser en externe les activités de l'école et permettre en interne une communication efficace entre les parties prenantes.

Sous l'angle de la communication externe, le site affiche quelques informations diluées et peu visibles sur le cycle de conférences annuel ou sur les actions de sensibilisation menées notamment auprès des lycéens. La recherche figure curieusement au milieu de l'onglet "formations", noyée entre l'enseignement et les stages. De surcroît, une fois l'onglet recherche ouvert, les activités propres à l'Ensan sont peu accessibles. Si on accède à celles du Crai via son site web, le Lhac ne donne la liste d'aucune activité de recherche.

Sous l'angle de la communication interne, le site souffre de plusieurs dysfonctionnements : manques et retards d'informations sur les programmes d'enseignement, les changements d'horaires de cours, les dates, ordres du jour et activités des conseils, etc. De fait, l'essentiel de la diffusion des informations s'opère par courriels. De même, certaines informations datent quelque peu, en dépit de l'existence d'un site internet de l'École.

En définitive, le site internet de l'école est peu actualisé et assez figé, ce qui apparaît paradoxal voire nuisible pour l'image d'une école d'architecture, dont une partie des recherches est centrée sur des applications informatiques.

Chacun des membres de l'école a conscience des obstacles qui restent à franchir en matière de valorisation et de communication externe et interne, et un travail a déjà été entamé. À ce jour, le site est en reconstruction et devrait être opérationnel en 2013. Il devrait permettre, par sa nouvelle cohérence globale, de rendre plus visibles les atouts et les spécificités de l'école, et par conséquent son positionnement, afin de s'affirmer dans la compétition entre les différentes écoles françaises d'architecture.

Stratégie en matière de formation

I – Une offre diversifiée en formation initiale

L'école offre un éventail de quatre diplômes de formation initiale, en architecture, à dominante professionnelle. Il s'agit du :

- diplôme d'études en architecture, conférant le grade de Licence (DEEA) ;
- diplôme d'État d'architecte, conférant le grade de master (DEA) ;
- diplôme national d'habilitation de l'architecte diplômé d'État à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP), délivré en formation initiale ou par procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- doctorat en sciences de l'architecture.

À cette offre de formation en architecture s'ajoutent trois spécialités de master en cohabilitation :

- le master "design global" comprenant deux spécialités : "verre, design, architecture" et "architecture, modélisation, environnement" ;
- le master "génie civil", spécialité "architecture, bois, construction".

L'ensemble de ces diplômes est désormais inscrit dans le schéma LMD.

Le contenu du cursus en premier et second cycle permet aux étudiants d'être sensibilisés au cours de leur formation à d'autres métiers ouverts aux compétences de l'architecte : maîtrise d'ouvrage, infographie, design, recherche. Les masters en cohabilitation sont une réponse à ce besoin d'élargissement de la formation des architectes.

On peut s'étonner qu'à côté de cette offre diversifiée, l'école n'assure pas de formation continue alors qu'elle rayonne sur un territoire qui dépasse largement les limites de sa région, comprenant un nombre élevé de cabinets d'architecture ou de professionnels.

II – Une offre structurée et globalement cohérente, en dépit de quelques limites

- 1 • Un mode de recrutement des étudiants à repenser pour éviter les erreurs d'aiguillage en début de cursus

Le recrutement se fait sur une épreuve qui a surtout vocation à tester le choix d'orientation du futur étudiant. Il ne s'agit pas véritablement d'un concours d'entrée. Lors de cette épreuve, le candidat est testé sur son expression écrite, ses capacités scientifiques (exercice mathématique simple) et son expression graphique. Chaque année, une centaine d'élèves est intégrée sur environ un millier de candidats. Malgré cette sélectivité, ce mode de sélection mériterait d'être repensé en vue de le rendre plus efficace, si l'on considère le taux d'échec élevé en licence (près de 40 %)¹. Il faut souligner que l'école a la volonté de favoriser la réorientation des élèves en situation d'échec à l'issue de la troisième année. Pour ce faire, elle a mis en œuvre des procédures d'accompagnement (entretiens individuels, accords avec plusieurs formations de l'université pour accueillir les élèves ayant échoué, etc.). Cet objectif est certes fort louable, mais ne dispense pas de s'interroger sur les modalités de la sélection, le taux d'échec paraissant trop élevé.

Les études d'architecture étant au carrefour de différentes disciplines, les étudiants viennent d'horizons divers même si la filière scientifique est majoritaire à l'Ensa de Nancy. Cette diversité du recrutement mérite d'être maintenue pour favoriser l'interdisciplinarité au sein des promotions.

¹ Certes, il semblerait que ce taux d'échec devienne plus faible pour les étudiants ayant passé quatre ans en licence.

2 • Le premier cycle : un socle solide de culture architecturale

L'enseignement du premier cycle est essentiellement axé sur l'architecture, la découverte de sa culture, de son histoire et de ses techniques. La première année connaît un taux d'abandons de près de 10 % - en partie dû à une méconnaissance du contenu des études. Une meilleure information dans les lycées commence à être mise en place pour informer les futurs étudiants du contenu de la formation. En effet, il a été constaté dans la plupart des cas d'abandon précoce, une déception sur le contenu, jugé peu technique et scientifique pour des étudiants qui s'attendaient à trouver des études proches de celle des écoles d'ingénieurs.

Les deux premières années, l'accent est mis sur l'initiation au projet et l'acquisition du processus de conception. Le dessin et l'enseignement artistique y occupent une place importante. C'est surtout en deuxième année que le contenu s'oriente vers des matières à contenu théorique et scientifique, pour fournir à l'étudiant les bases nécessaires. En troisième année, la formation au projet et par le projet (en atelier) devient prépondérante.

L'ensemble est structuré selon une progression logique au regard de la finalité professionnalisante de la formation.

3 • Le second cycle : vers un début de spécialisation via quatre parcours possibles

Le DEA s'obtient en deux ans, après la soutenance d'un mémoire de fin d'études et d'un projet de fin d'études (PFE) devant un jury composé d'enseignants et d'intervenants extérieurs.

À l'issue d'un premier semestre qui vise le renforcement des acquis, les étudiants ont la possibilité de choisir un parcours organisé parmi quatre thèmes, permettant ainsi un début de spécialisation :

- architecture, villes, territoires et sociétés ;
- architecture, sciences et cultures constructives ;
- architecture, histoire et patrimoine ;
- architecture, théorie et critique.

Une fois le DEA obtenu, plusieurs choix s'offrent, au sein de l'Ensan, aux étudiants qui ne désirent pas entrer immédiatement dans la vie active. Ceux qui ne souhaitent pas continuer dans la voie de l'architecture trouvent des passerelles vers les formations dispensées par l'université de Lorraine. Ceux qui ambitionnent une poursuite d'études peuvent se diriger vers les masters de spécialités proposés par l'école, ou vers un troisième cycle d'études doctorales.

III – La pédagogie par le projet : une orientation à préserver

L'enseignement du "projet" est assuré par des enseignants permanents et des praticiens vacataires ou associés. Il met l'accent sur la démarche de conception dans le métier d'architecte et s'adresse simultanément à des étudiants d'années différentes réunis à certains moments de leur cursus autour d'un sujet commun. C'est le cas lors de "journées verticales" qui associent des étudiants de la première année à la dernière année.

L'importance donnée au projet architectural s'exprime par un fort coefficient et une impossibilité de compensation en cas de note inférieure à 9/20.

On peut regretter que le mémoire de fin d'études ne soit remis qu'après la présentation du projet alors qu'il a pour but d'aider l'étudiant à construire ce dernier.

IV – L'Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP), un débouché naturel de la formation d'architecte, assez peu recherché par les étudiants de l'école

L'Ensan délivre le diplôme d'HMONP qui permet d'exercer en son nom propre le métier d'architecte et donne le droit de s'inscrire à l'Ordre des architectes. Cette formation d'un an a lieu en alternance au sein d'une agence d'architecture et à l'école, où est dispensé un enseignement plus ciblé sur la gestion quotidienne d'un cabinet d'architecte.

L'Ensan encourage les étudiants à entreprendre cette formation après une première expérience professionnelle, afin qu'ils développent leur sens critique et se confrontent à la réalité du métier.

Néanmoins, seulement 30 % des étudiants s'engagent dans cette voie, ce qui paraît assez faible. Une des raisons invoquées par les étudiants tient à leurs difficultés à trouver une agence d'accueil. Si pour certains, le choix de rester salarié est assumé, beaucoup d'autres renoncent du fait des difficultés propres à ce parcours. Certes, la responsabilité de ces difficultés structurelles n'incombe pas totalement à l'école. Cependant, elles pourraient être réduites, notamment en ayant recours aux possibilités offertes par la validation des acquis de l'expérience (VAE), qui reste aujourd'hui une pratique marginale. Un encadrement et un suivi plus complet des candidats à la VAE pourraient inciter d'autres anciens élèves à s'y inscrire. De même, le lien avec les anciens diplômés du master devrait être accentué pour les inciter à s'inscrire en HMONP, fut-ce après quelques années d'exercice.

Il faut souligner le peu d'échec à la soutenance du mémoire HMONP.

Les ordres des architectes régionaux de Lorraine et Champagne-Ardenne se disent très impliqués dans cette démarche. Il n'en demeure pas moins que ce diplôme d'HMNOP procède d'un transfert partiel de l'enseignement vers les agences d'architecture qui ont un vrai rôle à jouer dans la formation des étudiants. Il s'agit d'un investissement pour une agence qui n'en tire pas forcément le bénéfice si le jeune diplômé la quitte après un an.

V – Une offre de formation spécialisée permise par une stratégie de cohabilitation

L'école dispense également des masters de spécialisation, permettant aux étudiants déjà diplômés en architecture ou en cours de 5^e année, d'acquérir des compétences complémentaires. Ces masters sont aussi destinés à attirer des élèves (ou anciens élèves) des écoles d'ingénieurs, grâce à leur contenu et à leur caractère de diplôme national. À travers cette offre spécifique, l'école a su mettre à profit des opportunités de synergie avec plusieurs établissements d'enseignement supérieur de Lorraine, concrétisant ainsi une stratégie active d'intégration au sein du système régional. Cette stratégie fondée sur des conventions de partenariat a ainsi permis de créer trois spécialités de master en cohabilitation.

Avec l'École nationale supérieure des technologies et industries du bois, située à Epinal, l'Ensan délivre à un public d'ingénieurs et d'architectes une formation axée sur le génie civil et le bois dans la construction. Il s'agit du master professionnel, mention génie civil, spécialité architecture bois construction.

Bénéficiant de l'attrait culturel de la ville de Nancy, l'école est également partenaire d'un master mention design global qui comprend deux spécialités distinctes. La première, "verre, design, architecture" est à orientation professionnelle. Elle est dispensée en partenariat avec l'École européenne d'ingénieurs en génie des matériaux (EEIGM) et le Centre européen de recherche et de formation aux arts verriers (Cerfav), toutes deux composantes de l'université de Lorraine, ainsi que l'école nationale supérieure d'arts de Nancy. La seconde spécialité, "architecture, modélisation, environnement", est à orientation recherche et proposée en partenariat avec l'université de Lorraine (Lorraine INP), l'école nationale supérieure d'architecture de Strasbourg et l'Insa de Strasbourg.

Au total, c'est par une stratégie de développement en partenariat aux échelles locale et régionale que l'Ensan parvient à élargir son offre de formation, ce qui contribue en retour à renforcer son ancrage régional, mais aussi à développer une attractivité au-delà de ses frontières régionales.

Les synergies locales sont appelées à se renforcer dans le temps avec le lancement du projet Inocité. Il s'agit de profiter de la mise à disposition par la communauté urbaine du Grand Nancy et la ville de Nancy de locaux partagés avec d'autres écoles, situés au sein des anciens abattoirs, en cours de requalification, pour mettre en place soit un atelier de maquettage soit une mathériauthèque.

En définitive, à travers cette diversification de son offre de formation, l'école met en avant son enseignement tourné vers la technique. L'enseignement artistique, pourtant très présent à l'école, semble moins valorisé. Une récente convention vient d'être signée avec l'École nationale supérieure d'art de Nancy, ce qui traduit une volonté d'équilibrer la place de la formation artistique dans le cursus, dans une ville au patrimoine artistique particulièrement riche.

VI – La formation doctorale

Elle s'appuie, comme on l'a déjà évoqué, sur les deux laboratoires présents à l'école, mais selon des modalités différentes : les doctorants du Crai sont rattachés à l'école doctorale IAEM de l'université de Lorraine, alors que ceux relevant du Lhac s'inscrivent au gré de leur direction de thèse dans des écoles doctorales diverses, notamment à l'université Paris 1. Cette situation nuit à la visibilité de la recherche doctorale de l'université de Lorraine, à l'intégration locale de ce laboratoire et ne place pas les doctorants des deux laboratoires sur un pied d'égalité en matière de financement.

VII – La mise en place de dispositifs complémentaires

L'Ensan a mis en place des outils et des procédures bien adaptés à son projet de formation tournée vers l'action professionnelle, mais qui pourraient être encore améliorés.

1 • L'atelier de création numérique

La représentation graphique dans le métier de l'architecture est une dominante forte. C'est pourquoi l'école a mis en place un atelier de création numérique qui met à disposition tous les modes de représentation (dessin à la main, informatique, maquette et rendu 3D, mise en page, impressions, etc.). Dans un espace dédié, les étudiants peuvent imprimer et obtenir des conseils techniques. Le matériel informatique est performant.

Les étudiants sont ainsi très vite confrontés aux différents modes de représentation et mis en situation dans un espace et une ambiance proches du milieu professionnel.

L'atelier numérique est intégré dans le projet Inocité, où un espace d'usinage permettra de réaliser des impressions 3D des modèles informatiques.

2 • Les stages et voyages d'études

Les étudiants doivent réaliser des stages en entreprise tout au long de leur formation. L'Ensan signe environ 400 conventions de stage par an. Grâce à sa situation géographique transfrontalière, elle organise des voyages d'études dans les pays limitrophes (Allemagne, Luxembourg, Belgique, Suisse, etc.) sans s'interdire occasionnellement quelques voyages plus lointains (Angleterre, Hollande, Italie, Autriche, etc.). En licence, dès la première année, les étudiants doivent réaliser un stage ouvrier d'un mois qui se déroule sur un chantier pour une mise en situation. Il faut cependant noter qu'en licence, comme en master, l'emploi du temps n'offre guère de possibilité de stage en dehors des périodes de congés. Deux conséquences notoires sont à souligner : à la fin de leurs cursus, les étudiants n'auront pas été assez confrontés à la pratique concrète du métier ; ceux qui sont sans ressources suffisantes pour financer leurs études disposent de moins de congés à consacrer à un travail rémunérateur, ce qui leur impose d'occuper un emploi salarié en fin de semaine.

VIII – Une politique de formation cohérente, mais à compléter

L'Ensan a su absorber la réforme, récente, de l'enseignement du métier d'architecte lors de l'application du système LMD aux études d'architecture en 2005 et a su construire avec le temps et avec ses partenaires une offre de formation assez complète.

Toutefois, l'élargissement des débouchés à de nouveaux métiers se situant en dehors de la pratique architecturale *stricto sensu*, justifie de compléter l'offre de formation, notamment avec la création d'une filière relative à la maîtrise d'ouvrage, qui doterait les étudiants d'un bagage juridique et opérationnel complémentaire.

L'école devra aussi s'interroger sur la création d'une offre de formation continue nécessaire d'un point de vue régional, sachant que cette offre pourrait répondre à des attentes latentes dans le Grand Est, voire même au-delà des frontières dans les pays limitrophes.

Stratégie en matière de vie étudiante

I – Une vie étudiante de qualité favorisant de bonnes conditions d'études

1 • Une vie associative riche

La vie associative de l'Ensan s'organise autour de cinq associations étudiantes, qui disposent de 116 m² de locaux. Parmi celles-ci, l'Association générale constitue une plaque tournante de la vie étudiante au sein de l'école, ne serait-ce que par son nombre d'adhérents (300 membres acquittant une cotisation annuelle de 20 €), les services qu'elle offre (gestion de la cafétéria étudiante, achats de fournitures groupés) et ses activités festives (environ deux soirées par mois). La vie associative de l'école est riche et contribue au sentiment d'appartenance des étudiants à l'établissement. Une ouverture plus prononcée auprès des autres établissements, notamment des écoles voisines, pourrait être à explorer par les associations. Un gala, organisé tous les deux ans, et auquel l'administration souhaite greffer la remise des diplômes, vient compléter cette vie associative.

L'école souhaiterait voir se développer une association d'anciens élèves et édite d'ores et déjà un annuaire des diplômés. Cette volonté serait profitable aux étudiants, par exemple lors de leur recherche de stage. Cependant, bien que le sentiment d'appartenir à la communauté des architectes de l'Ensan soit réel, les anciens élèves n'ont encore jamais initié d'actions dans le but de s'organiser en association. Un accompagnement de l'administration serait souhaitable, sans porter préjudice à l'initiative des anciens élèves.

2 • Le FSDIE, une initiative bienvenue

Depuis 2010, l'école de Nancy a mis en place un fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). Celui-ci est géré par une commission paritaire entre étudiants et personnels, constituée de huit représentants, qui se réunit deux à trois fois par an. En tant qu'EPA, l'école n'a pourtant pas pour obligation de mettre en place un tel fonds. L'existence de celui-ci concrétise une réelle volonté de soutenir la vie étudiante. Ce fonds est alimenté en partie par un prélèvement (14 € actuellement) sur les frais d'inscription¹ des étudiants à l'école et sur les fonds propres de l'établissement. Ainsi, en 2011-2012, le fonds a pu être doté de 22 245 €. Une réflexion sur les critères de sélection et une meilleure communication de ceux-ci au sein de la communauté étudiante paraît cependant nécessaire pour optimiser l'utilisation de ce FSDIE.

L'école n'a pas désigné de référent en matière de vie étudiante, qui pourrait à la fois être en charge de répondre aux questions des associations et des élus étudiants et gérer la commission FSDIE. Un véritable accompagnement de la vie étudiante serait à mettre en place, par exemple pour aider les associations dans le montage de leurs projets.

II – Une vie étudiante bénéficiant d'un environnement de qualité

Les étudiants de l'Ensan disposent d'un restaurant universitaire du Crous à proximité de l'école. Il n'y a pas de tension particulière sur le logement étudiant nancéen.

Actuellement, les actions sociales au niveau de l'école dépendent directement de la direction. Celle-ci souhaite mettre en place un fonds social géré par une commission afin de pallier les difficultés financières urgentes des étudiants. Cette initiative est intéressante, à condition de se concerter avec le Crous, et devrait permettre de rapprocher les actions sociales des étudiants. En effet, il n'y a pas de permanence d'assistantes sociales ou même de médecins du Sumpss sur le site de l'école. Les étudiants doivent actuellement traverser la ville pour bénéficier de ces services.

¹ À titre de comparaison, pour les Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), le prélèvement minimum fixé par arrêté pour l'année 2011-2012 est de 16 €.

III – Une représentation étudiante à encourager dans le cadre de la nouvelle gouvernance

Les quatre étudiants actuellement membres du CA de l'école ont été élus en février dernier avec un taux de participation de 34,40 % et la présence de trois listes, ce qui est un taux relativement satisfaisant au regard des deux élections précédentes (2010 : 15,40 % ; 2007 : 20,77 %). Dans la nouvelle organisation prévue, les étudiants seront plus fortement sollicités, avec une représentation dans chacun des six comités. De nouveaux modes de communication envers les mandants sont à trouver par les élus étudiants afin de favoriser une participation et une implication des étudiants dans la gouvernance de leur école qui mériteraient d'être renforcées.

Le comité des études et de la vie étudiante (CEVE) récemment mis en œuvre, n'a pas encore trouvé complètement sa place au sein de l'école. Son rôle, ses missions et tout particulièrement son articulation avec la CPR ne sont pas encore clairement définis. Il sera nécessaire pour l'école de trouver cette articulation afin de rendre ce nouveau comité opérationnel, avec un vrai rôle politique auquel les étudiants pourront contribuer.

Enfin, il convient de souligner la nécessité de mieux associer les étudiants à la conception et à la mise en œuvre des procédures d'évaluation des enseignements.

Stratégie en matière de partenariats



Des relations favorisant un bon ancrage territorial et exploitant les opportunités offertes par la position géographique de l'école

Depuis sa création, l'école affirme son identité à travers un fort ancrage au territoire. Elle tire pleinement parti de sa localisation géographique tant en ville, à proximité immédiate de l'EEIGM et de l'École nationale supérieure en génie des systèmes industriels (ENSGSI), qu'au cœur du Grand Est de la France.

L'objectif est de constituer un pôle d'attraction territorial qui desserve non seulement la communauté urbaine du Grand Nancy mais aussi la "Grande Région" transfrontalière.

La direction en place depuis 2009 a poursuivi cet objectif à travers la signature d'un nombre important de conventions et d'accords avec les milieux académiques, notamment l'université de Lorraine¹, les collectivités territoriales et tout particulièrement la ville de Nancy et la Communauté urbaine du Grand Nancy². S'agissant des milieux professionnels et des entreprises locales, les relations sont peu formalisées. Elles sont fondées sur des contacts ponctuels avec les enseignants, le CA n'en étant informé que lorsque'elles sont régies par des conventions. Elles concernent des collaborations pédagogiques, principalement en master.

Tous ces partenariats et conventions constituent autant d'atouts pour permettre à l'école d'élargir son ouverture vers l'extérieur tout en parachevant son intégration dans le paysage nancéien et lorrain des formations supérieures et de la recherche ayant pour objet l'espace et sa conception.

Au total, l'école met beaucoup d'énergie à développer ses relations extérieures, non sans succès : une partie des résultats attendus se réalisent effectivement.

Cependant, face à la montée en puissance de l'université de Lorraine, l'Ensan se trouve à une période charnière de son existence, qui appelle une réaffirmation de son identité et un renouvellement de son positionnement dans l'espace lorrain de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans ce contexte de profonde transformation de son environnement académique, l'école va devoir revoir et amplifier sa politique de coopération.

¹ Le projet Inocité est un exemple de coopération avec l'université de Lorraine et la communauté urbaine dans le cadre du pôle urbain NIT (Noyau d'innovation et de technologie). Autre exemple, la convention de collaboration avec l'INPL, signée en juillet 2011 pour une durée de quatre ans renouvelable (et aujourd'hui reprise par l'université de Lorraine), régissant les actions en matière de formation cohabilitées, de formation doctorale et de recherche. Cette convention prévoit la mutualisation des moyens, du personnel, et des services rendus aux étudiants.

² À titre d'illustration, la convention avec la communauté urbaine du Grand Nancy pour les années 2010-2012 renouvelle un partenariat sur différents projets de recherche et d'expertise menés par les deux laboratoires de l'Ensan. Cette convention met à disposition de l'école des ressources humaines et financières. D'autres conventions, avec des collectivités territoriales (Toul, Troyes, Lunéville, Sedan, etc.) ou avec des parcs naturels régionaux, témoignent de l'inscription territoriale de la politique partenariale de l'Ensan.

Stratégie en matière de relations internationales



Une ouverture à l'international encore trop limitée

Dans le cadre de la réorganisation de la gouvernance de l'école, la direction a mis en place un département des relations internationales qui s'occupe principalement de sujets administratifs, et un comité des relations internationales chargé de la validation des résultats des étudiants en mobilité sortante et de l'examen des demandes de mobilité entrante et sortante.

À ce jour, l'activité internationale se limite, pour l'essentiel, à la mobilité étudiante dans le cadre du programme Erasmus, sans véritable politique d'échanges structurés. On peut aussi mentionner les voyages d'étude à l'étranger organisés dans les premières années du cursus licence, sous la responsabilité des enseignants, ainsi que quelques *workshops* internationaux.

Le nombre d'étudiants en mobilité sortante s'élève en moyenne à 40 par an, soit un pourcentage assez modeste des étudiants de l'école, de l'ordre de 6 %. Le nombre d'étudiants étrangers en mobilité entrante est encore plus faible (une vingtaine par an en moyenne, soit un peu moins de 3 % des effectifs). Il n'est pas prévu d'accueil spécifique de ces étudiants par les associations, ce qui peut nuire à leur intégration dans les promotions. Le besoin d'accompagnement des étudiants étrangers entrants pourrait être intégré dans la réflexion sur la nouvelle organisation de l'école.

Les échanges Erasmus, de courte durée (souvent 15 jours), reposent sur des partenariats avec des établissements européens (25 au total), parmi lesquels les plus demandés sont ceux d'Allemagne, d'Espagne et d'Italie. Des conventions de coopération avec des pays hors Union européenne (Chine, Brésil et Mexique) ont également été signées.

Indépendamment des financements Erasmus, les aides financières auxquelles les étudiants sont éligibles proviennent du conseil régional de Lorraine, du MCC (44 bourses de 132 € par mois en 2009-2010), et de la communauté urbaine du Grand Nancy (bourses de mobilité).

Un cours de langue française peut être suivi par les étudiants étrangers au sein du centre d'accueil et formation linguistique (Cafol) de l'École des mines-INPL. Malgré un cours de langue anglaise obligatoire dans le cursus de licence, pour préparer les candidats à la mobilité sortante, l'insuffisance du niveau linguistique des étudiants rend difficile les relations avec les pays anglo-saxons. Par ailleurs, une lacune entrave également le développement des échanges hors des pays anglophones : aucun enseignement de seconde langue n'est organisé.

Ces actions ont permis d'augmenter la participation des étudiants aux échanges avec l'étranger. En revanche, force est de constater qu'un nombre important d'ateliers internationaux des années précédentes ont été abandonnés, car trop dépendants d'initiatives individuelles d'enseignants et non suffisamment intégrés dans un projet d'école.

Pour améliorer l'attractivité de l'école auprès des étudiants français, la direction souhaite promouvoir le développement de nombreuses destinations à l'international, vers l'Europe de l'Est principalement, et recherche de nouveaux financements. Elle entend aussi assurer une meilleure diffusion de l'information concernant les bourses à travers la rédaction d'un guide pour les étudiants.

Le comité des relations internationales aura un rôle crucial à jouer avec le comité scientifique, lorsque celui-ci sera installé, pour définir une véritable stratégie de relations internationales, permettant aux échanges Erasmus et aux ateliers internationaux d'être pleinement intégrés dans des programmes d'études et de recherches plus structurés.

Ces programmes présupposent une forte mobilité enseignante, pour développer des actions d'enseignement et de recherche à l'étranger. L'organisation de cette mobilité paraît, à ce jour, complètement absente (hormis quelques initiatives individuelles) : de son renforcement pourrait dépendre une vraie ouverture à l'international, capable de favoriser le rayonnement de l'Ensan vers l'étranger et de pérenniser les réseaux d'échanges.

Pilotage opérationnel et gestion administrative

I – Une gestion financière trop prudente, un fonds de roulement excessif

Le fonds de roulement (FR) de l'école atteint 1,8 M€, soit plus de dix mois de fonctionnement, ce qui est excessif. Un tel montant de FR, très proche de celui du budget, pourrait pourtant être utilisé dans des projets d'investissement. D'ailleurs, l'école vient d'être informée de la réduction de sa subvention d'investissement, pour l'exercice 2012, du fait du niveau inopportun de ce fonds. Cela doit être reçu comme un signal fort : il importe de dynamiser la gestion financière de l'établissement et d'utiliser les moyens stérilisés. Les besoins existent, en particulier sur le plan de l'entretien de l'immeuble et de la vie étudiante. L'établissement en a conscience et a entamé la construction d'un plan pluriannuel d'investissement (PPI - qui devra être présenté au CA le moment venu).

Cela serait plus aisé si la confection du budget, plutôt que de se situer dans une logique de reconduction des moyens, était précédée d'un débat d'orientation budgétaire qui fixerait des actions prioritaires, quitte à réexaminer les crédits traditionnellement reconduits. Ainsi le CA jouerait pleinement son rôle d'instance délibérante et pourrait se saisir de la politique de l'école sur le long terme.

Sur le plan des marchés et des contrats d'entretien, aucun effort de mutualisation n'est tenté. Un tel effort pourrait porter des fruits : certains marchés pourraient être passés par le truchement du secrétariat général pour les affaires régionales, d'autres avec l'université. Ce point sera prochainement pris en compte par l'école.

Enfin, il n'existe pas de dispositif de calcul des coûts de formation. Compte tenu de la somme importante que représente le salaire des vacataires (16 ETP sur 49 au total, le rapprochement de ces deux éléments pourrait permettre d'identifier des marges de manœuvre financières.

Cela dit, bien d'autres éléments sont positifs : il existe un tableau de bord financier et comptable et le suivi des engagements est bien assuré ; les fournisseurs sont tous payés en temps et en heure ; aucun intérêt moratoire n'est dû ; de toute l'existence de l'école, aucune réquisition n'a été adressée à l'agent comptable.

Il s'agit donc d'une gestion financière particulièrement prudente et raisonnable, mais qui ne tient pas assez compte des impératifs d'avenir de l'établissement.

II – Une gestion immobilière saine dans un bâtiment sain

Le bâtiment de l'école est un immeuble emblématique, bien conçu et bien réalisé. Construit il y a 17 ans, des travaux seraient cependant nécessaires, notamment au niveau de la toiture, ainsi que pour mettre aux normes les accès des personnes à mobilité réduite. Ces derniers sont prévus, pour une estimation provisoire de 0,5 M€. L'établissement n'utilise pas de logiciel de gestion du bâtiment qui pourrait l'aider à définir les travaux prévisionnels.

Le schéma prévisionnel de stratégie immobilière a reçu, après quelques navettes, l'agrément de France Domaine : la surface moyenne par agent est conforme aux normes. Mais la surface par étudiant demeure insuffisante.

Il reste à mettre en place le document unique d'évaluation des risques (DUER), pourtant obligatoire.

III – Une gestion des ressources humaines qui doit se placer rapidement dans une logique de prévision

Le poids du MCC se manifeste fortement par la centralisation du recrutement des enseignants par un concours national. Certains enseignants de l'école se font l'écho de l'impossibilité de recruter des vacataires qui ont donné toute satisfaction sur le terrain et déplorent la priorité donnée aux "turbo-profs" parisiens dépourvus de la culture locale et aspirant à un départ rapide ; toutefois, ce système présente l'avantage indéniable d'assurer le renouvellement des équipes et d'éviter les pièges de la consanguinité. Il gagnerait à apporter plus de souplesse.

Le poids de la tutelle se manifeste aussi en matière de formation des personnels. Les axes des plans de formation sont en effet définis au niveau national, et adoptés par l'école, qui pourrait pourtant marquer une plus grande différence et chercher à mieux répondre aux besoins de ses agents. L'élaboration d'un plan de formation des personnels administratifs et ouvriers s'avère notamment nécessaire.

Un certain nombre d'habitudes de fonctionnement ne favorisent pas la découverte de marges de manœuvres dans la gestion. Ainsi, le manque de procédures et de documents écrits est à déplorer : il n'existe, par exemple, ni de fiches de postes, ni de bilan social. Pourtant, ces éléments sont essentiels pour mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), actuellement absente. Celle-ci est d'autant plus indispensable que 17 enseignants, sur 28, recrutés lors de la création de l'école, vont partir à la retraite ces prochaines années. Avec le départ d'un tel nombre d'agents expérimentés, l'école risque de subir une érosion rapide de ses compétences.

Il convient donc que les profils soient clairement définis par les instances compétentes de l'école et validés par le CA, d'autant que le MCC essaie d'adapter au mieux le recrutement des enseignants aux besoins des établissements.

Plus globalement, l'école devrait réfléchir rapidement aux implications des renouvellements à venir en termes de GPEEC.

La gestion des postes budgétaires appelle aussi une observation. Alors que la gestion des ressources humaines est assurée par une seule personne, que le service informatique ne compte qu'un seul agent, l'école consacre pourtant 3,5 ETP au ménage de ses locaux. Cela représente un coût chargé de 90 000 € pour une surface de 10 000 m². L'externalisation de ce service permettrait, outre une économie importante, de dégager des emplois qui pourraient être plus utilement affectés ailleurs.

IV – Des systèmes d'information vulnérables à renforcer pour un meilleur pilotage

Il existe dans l'école une forte volonté d'accorder des moyens conséquents aux systèmes d'information. Les applications utilisées ne couvrent pas tout le champ des besoins : pas de gestion immobilière, pas de gestion des congés.

La connexion au Réseau national de télécommunications pour la technologie l'enseignement et la recherche (Renater) est assurée en fibre optique. Le matériel informatique de l'établissement est moderne et son renouvellement convenablement assuré. Le parc représente 100 postes (PC et Mac) et dix serveurs. Les applications sont bien pilotées par le service. Seuls certains détails pourraient être améliorés en ce qui concerne les sauvegardes réalisées uniquement en interne : un accord avec l'université permettrait de stocker ailleurs les données sensibles.

En revanche, des inquiétudes quant à la sécurité du réseau sont à signaler. En effet, et c'est là une grande imprudence, un seul agent s'occupe de l'ensemble du système. En cas de maladie ou d'absence inopinée, le fonctionnement du réseau serait menacé. Il est nécessaire de doubler cette fonction rapidement.

Conclusion et recommandations



L'école nationale supérieure d'architecture de Nancy bénéficie d'un rayonnement qui dépasse les frontières de sa région, construit tout au long de sa jeune histoire. Modeste par sa dimension, l'école occupe une position bien spécifique et reconnue, qui devrait lui permettre de prendre toute sa place dans la recomposition en cours du paysage lorrain de l'enseignement supérieur et de la recherche ; et ceci, même si son positionnement stratégique en faveur de la recherche en architecture a besoin d'être conforté par une structuration plus efficiente.

En effet, le choix stratégique en faveur d'une plus grande implication des enseignants dans la recherche, que vient compléter le souci de mieux articuler celle-ci avec l'enseignement, notamment en sensibilisant les étudiants à l'intérêt de se tourner vers la recherche, nécessite de repenser son organisation institutionnelle. Dans cette perspective, la mise en place à brève échéance du comité scientifique, comme du département de la recherche, prévus dans le cadre de la nouvelle gouvernance, est une nécessité impérieuse pour mieux relancer la réflexion sur l'organisation structurelle et les axes de recherche à promouvoir au sein de l'école. Une attention particulière devrait également être portée au risque de dérive vers une activité qui serait plus tournée vers l'étude et l'expertise, même si celles-ci ne peuvent être exclues des programmes des laboratoires.

En matière de formation, l'école a su prendre le virage du système LMD de façon cohérente, tout en diversifiant son offre grâce à une politique de cohabilitation de diplômes au niveau master. Reste néanmoins à résoudre le problème posé par un taux d'échec relativement élevé au terme de la licence et à revoir la place des stages et des activités de terrain dans la formation, de façon à permettre aux étudiants de mieux appréhender la réalité du milieu professionnel ; ne serait-ce que pour permettre à un plus grand nombre d'entre eux de poursuivre en HMONP, dès lors qu'ils ne désirent pas s'orienter vers la recherche doctorale. Une véritable stratégie de formation continue, en lien avec la VAE, est nécessaire et doit être définie et mise en oeuvre.

L'école de Nancy s'engage aujourd'hui, sous l'impulsion de sa direction, dans un processus positif de rénovation de sa gouvernance, suivi et observé de près par le ministère de tutelle. Ce processus demande à être parachévé. L'une des clefs de sa réussite réside dans son appropriation par l'ensemble des acteurs, élèves, Biatos, enseignants. Cette appropriation nécessite de renforcer les dispositifs et outils de la communication interne. La réorganisation en cours ne pourra améliorer le pilotage de l'école que si elle est menée à son terme, tous les comités fonctionnant de façon effective et transparente. L'enjeu est d'autant plus grand que le renouvellement du personnel enseignant sera massif d'ici 2017, avec plus de la moitié de départs en retraite. La perte de mémoire collective qui en découlera ne pourra être palliée que par la consolidation des structures de l'école, et sous réserve que les recrutements nationaux répondent bien aux orientations scientifiques et pédagogiques de l'établissement et en assurent la pérennité. L'aboutissement de la réforme en cours est aussi probablement une condition nécessaire à une amélioration de la gestion tant des ressources humaines que financières, jusqu'ici trop prudente.

Dans le domaine des relations extérieures, l'école a su tisser des liens importants avec son environnement proche, tant en ce qui concerne le milieu universitaire que celui des collectivités territoriales. Les partenariats locaux et régionaux sont féconds et nombreux. En revanche, l'ouverture internationale de l'école reste à amplifier au-delà des seuls accords Erasmus, notamment par une plus grande implication des enseignants dans les échanges.

Enfin, la mise en oeuvre de la stratégie en faveur de la vie étudiante semble donner de bons résultats que concrétise l'expression par les étudiants d'un attachement fort à leur école, attachement que vient conforter un cadre de vie favorable (un bâtiment de grande qualité, au cœur de la ville). Reste que des mesures d'accompagnement de la vie étudiante auraient l'avantage d'impliquer davantage les étudiants dans la vie de l'école.

I – Points forts

- Une volonté politique du conseil d'administration et de la direction de mettre en place une nouvelle gouvernance.
- Un rayonnement de niveau suprarégional, grâce à une offre de formation initiale cohérente et reconnue par les milieux professionnels.
- Un ancrage territorial fort, favorisé par une politique de site proactive, et des coopérations judicieuses et fécondes.
- La qualité de vie, dans un bâtiment emblématique.
- Un centre de documentation performant.

II – Points faibles

- Une structuration déséquilibrée de la recherche, avec une implication encore insuffisante de l'ensemble des enseignants et de la commission de la pédagogie et de la recherche.
- L'insuffisance de la communication interne au regard des objectifs en matière de gouvernance.
- L'absence de politique en matière de relations internationales.
- Une gestion financière trop prudente et une politique en matière de ressources humaines absente.
- L'absence de formation continue.

III – Recommandations

- Poursuivre l'effort de développement de la recherche, en définissant de façon plus précise les axes majeurs et son organisation institutionnelle, et en renforçant les synergies et la mutualisation des moyens entre les deux laboratoires.
- Poursuivre l'insertion de la recherche de l'école dans les structures de l'université de Lorraine.
- Prévoir les recrutements futurs d'enseignants en intégrant plus directement le projet de recherche dans la définition des profils de postes.
- Achever le processus de réorganisation de la gouvernance de l'école, en installant de façon effective les six comités récemment institués.
- Renforcer les échanges internationaux, notamment en ce qui concerne les enseignants.
- Intégrer plus complètement les étudiants à la gouvernance de l'école.
- Développer la formation continue.

Liste des sigles

A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

Biatos (Personnel de) bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et personnel de service

C

CA Conseil d'administration

Cafol Centre d'accueil et formation linguistique

Cerfav Centre européen de recherche et de formation aux arts verriers

CEVE Comité des études et de la vie étudiante

CHS-CT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CNRS Centre national de la recherche scientifique

CPR Commission de la pédagogie et de la recherche

Crai Centre de recherche en architecture et ingénierie

Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CSR Comité scientifique de la recherche

D

DEA Diplôme d'État d'architecte

DEEA Diplôme d'études en architecture

DUER Document unique d'évaluation des risques

E

EEIGM École européenne d'ingénieurs en génie des matériaux

Ensa École nationale supérieure d'architecture

Ensan École nationale supérieure d'architecture de Nancy

Enstib École nationale supérieure des technologies et industries du bois

EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

Erasmus *European Region Action Scheme for the Mobility of University Students*

ETP Équivalent temps plein

F

FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

H

HDR Habilitation à diriger des recherches

HMONP Habilitation à la maîtrise d'ouvrage en son nom propre

I

IAEM Informatique, automatique, électronique, mécanique

INPL Institut national polytechnique de Lorraine

Insa Institut national des sciences appliquées

L

Lhac Laboratoire d'histoire de l'architecture contemporaine
LMD Licence, master, doctorat

M

Map Modèles et simulations pour l'architecture, l'urbanisme et le paysage

N

NIT Noyau d'innovation et de technologie

P

PC *Personal computer*
PFE Projet de fin d'études
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

Renater Réseau national de télécommunications pour la technologie l'enseignement et la recherche

S

Sumpps Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TD Travaux dirigés

U

UE Unité d'enseignement
UMR Unité mixte de recherche

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Observations du directeur



Le présent rapport d'évaluation de l'AERES a été transmis à l'école nationale supérieure d'architecture de Nancy en septembre 2012. Il est le résultat du travail d'un comité d'experts fondé d'une part, sur le rapport d'auto-évaluation de l'école rendu en octobre 2011 et d'autre part, sur une visite de trois jours organisée en mai de la même année et au cours de laquelle les experts ont pu rencontrer une centaine de personnes au cours de 42 entretiens pour un établissement comptant 700 étudiants-architectes.

Cette première évaluation de l'agence intervient dans un contexte interne et externe particulièrement riche de perspectives pour l'ENSArchitecture de Nancy. Après 40 années d'existence, notre école, dont le projet pédagogique initié par Jean-Pierre Epron a été fondée sur la recherche architecturale et urbaine, verra son équipe enseignante d'origine en grande partie renouvelée avant la prochaine expertise de l'agence. Ensuite, le paysage universitaire connaît lui aussi d'importantes mutations avec la construction de l'Université de Lorraine, grand établissement issu de la fusion des quatre anciennes universités. Enfin les milieux professionnels de l'architecture poursuivent leur mutation et s'ouvrent vers des débouchés professionnels de plus en plus diversifiés. L'ensemble de ces perspectives appellent d'une part à un confortement du champ disciplinaire de l'architecture et de ses modalités pédagogiques (par exemple enseignement du projet par le projet) et d'autre part à une refondation partielle des connaissances et compétences enseignées.

C'est pour ces différentes raisons que, au-delà des exigences de l'agence, l'établissement s'est investi dès 2009 dans le processus collectif d'élaboration du rapport d'auto-évaluation. Ce rapport d'évaluation est téléchargeable sur le site de l'école à l'adresse suivante : www.nancy.archi.fr. En plus de fournir un support pour cette expertise, notre auto-évaluation, inscrite dans un temps long d'échanges avec les différents acteurs internes et externes de l'école, a permis d'édifier une conscience collective de l'école, de la mettre en perspective et de la formaliser. C'est ainsi que plusieurs audits prospectifs ont été lancés en 2009 portant notamment sur l'enseignement du « projet » ou l'optimisation des locaux. Cette première démarche a été suivie en 2010 d'un projet de service qui constitue aujourd'hui le volet organisationnel du projet d'établissement. Enfin en 2011, les grandes lignes d'une ré-organisation de la gouvernance de l'établissement en 6 comités thématiques incluant les instances réglementaires ont été dessinés. S'ils restent pour certains encore à mettre en oeuvre, cette nouvelle gouvernance quasi expérimentale poursuit la double ambition de nous rapprocher des standards universitaires tout en valorisant nos spécificités notamment dans le domaine de la recherche théorique et pratique et des liens avec les entreprises.

Le plan général de notre rapport d'auto-évaluation sélectionne et organise les items du guide d'évaluation de l'agence qui nous sont apparus comme pertinents au regard des spécificités de notre établissement et sur lesquels nous souhaitons porter notre réflexion, dessiner un état des lieux, comprendre les dynamiques à l'oeuvre pour enfin obtenir une expertise de l'agence. D'autres items qui échappent en partie au protocole d'évaluation de l'agence, comme le rôle pédagogique de l'édifice support de l'enseignement et de la

recherche, ont pu aussi être rajoutés au dossier d'auto-évaluation afin de bénéficier, dans ces domaines moins habituels, des regards et conseils de l'agence.

Pour toutes ces raisons, le rapport d'évaluation de l'AERES ci-joint est globalement conforme à la perception que les acteurs de l'établissement ont de leur école et des dynamiques dans lesquelles elle s'inscrit. L'agence fait bien état des spécificités de l'établissement, par delà le cadre particulier des statuts, notamment pour ce qui concerne la spécificité de la recherche architecturale tant théorique que pratique avec ses adossements aux milieux académiques et professionnels. 40 années après sa création, l'ENSarchitecture de Nancy entend bien refonder son projet pédagogique initial sur les mêmes bases ambitieuses de la recherche architecturale et urbaine. Elle devra trouver les moyens au travers de sa stratégie de recherche d'une part, de conforter ses laboratoires et les synergies qu'ils développent ; d'autre part, d'inciter l'ensemble des enseignants à s'inscrire dans des pratiques de recherche notamment en réduisant les clivages et en favorisant l'expérimentation.

Les conseils et recommandations du présent rapport sont de nature à confirmer des dynamiques d'amélioration déjà à l'oeuvre afin de permettre le développement de l'établissement dans l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche en évolution et en maintenant son assise scientifique, culturelle et professionnelle. Si les recommandations de l'agence confortent les orientations prises par l'établissement, certains points de notre rapport d'auto-évaluation n'ont pas été suffisamment développés et n'ont pas permis aux experts de bien saisir les dynamiques à l'oeuvre. Certains éléments ont également donné lieu à des interprétations incorrectes. Si l'école est bien consciente de ses points d'amélioration, un meilleur travail d'auto-évaluation aurait vraisemblablement permis de dépasser le simple constat pour aller vers une meilleure évaluation qualitative doublée de recommandations.

Il reste à souligner la nécessaire adéquation entre les moyens et les missions afin de répondre à la fois aux préconisations de l'agence et aux objectifs de qualité que l'école s'est fixée. En effet, seule une évolution significative des moyens en locaux et en personnel pourra permettre de poursuivre, voire d'engager, des actions favorisant le niveau de développement attendu de cet établissement vis-à-vis de l'évolution historique que connaît la région avec la création de l'Université de Lorraine combinée aux attentes des milieux socio-économiques de la Grande Région et à la demande grandissante des bacheliers pour cette formation à la croisée des sciences, des arts et des techniques.

Nancy, le 15 octobre 2012



Lorenzo DIEZ,
Directeur de l'École nationale supérieure d'architecture de Nancy

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'école nationale supérieure d'architecture de Nancy a eu lieu du 9 au 11 mai 2012. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Paul **Carrière**, professeur émérite en aménagement de l'espace et urbanisme (université de Tours).

Ont participé à l'évaluation :

Pietro Fulvio **Cali**, ancien professeur, architecte libéral, Catane, Italie ;

Mathieu **Feigelson**, architecte libéral, Paris ;

Jean-Paul **Haussein**, directeur du Crous d'Amiens-Picardie, Amiens ;

Kevin **Hoareau**, élève ingénieur, Institut national des sciences appliquées de Toulouse ;

Annie **Laurent**, directrice de recherche au CNRS, Ceraps université de Lille 2.

Claude **Jameux**, délégué scientifique et Hélène **Balmette**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.