



**HAL**  
open science

# École nationale supérieure d'architecture de Grenoble

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture de Grenoble. 2011.  
hceres-02026163

**HAL Id: hceres-02026163**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026163>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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 Grenoble





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

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



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*

**Michel Cormier**

---



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche de l'ENSAG	7
1 ● Le personnel	7
2 ● Les équipes	8
II – La stratégie de recherche et de valorisation de l'ENSAG	8
1 ● Les moyens mis à disposition	8
2 ● Le rôle du CA	9
3 ● La valorisation	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Le pilotage de la formation	11
II – La lisibilité et la visibilité de l'offre de formation	11
1 ● Concurrence/complémentarité du dispositif de formation	11
2 ● L'innovation au cœur de la formation	12
3 ● Une offre de formation structurée	12
III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant	13
1 ● Les stages au cœur du dispositif pédagogique	13
2 ● Une pratique d'évaluation des enseignements peu opérante	14
3 ● L'insertion professionnelle des élèves : un observatoire commun aux ENSA de Rhône-Alpes	14
IV – Un environnement adapté aux exigences de la formation	14
V – La politique de formation continue et de formation tout au long de la vie	14
La stratégie en matière de vie étudiante	15
I – L'étudiant, acteur de la vie de l'établissement	15
1 ● Le pilotage de la vie étudiante et la définition d'axes prioritaires	15
2 ● La participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement	15
3 ● Qualité de la vie associative	15
II – Dispositifs et pratiques favorisant la qualité de vie des étudiants	16
1 ● Coordination des services et simplification des démarches utiles à l'étudiant	16
2 ● La vie sportive	16
3 ● La vie culturelle	16
4 ● Les aides sociales et les relations avec le CROUS	16
5 ● La politique d'emplois des étudiants	16

La stratégie en matière de relations extérieures	17
I – Le développement des relations inter-établissements	17
1 ● La mutualisation des activités de recherche	17
2 ● La mutualisation des activités de recherche et de formation	17
3 ● Mutualisation entre les écoles d'architecture en Rhône-Alpes	17
II – Les relations avec les organismes et réseaux nationaux	18
III – Les relations avec les collectivités	18
1 ● Les liens avec la Ville et la Métro de Grenoble	19
2 ● Une Région Rhône-Alpes soucieuse d'innovation et de formation universitaire	19
IV – Les relations avec les milieux socio-économiques	19
La stratégie en matière de relations internationales	21
I – Le pilotage de l'activité internationale	21
II – Les actions menées en matière de recherche	21
III – Les actions menées en faveur de la mobilité	21
IV – Les actions menées en matière de formation	21
La gouvernance	23
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	23
1 ● La prééminence du directeur dans les écoles d'architecture	23
2 ● La Commission de la pédagogie et de la recherche	23
3 ● Un management flou et délicat	23
II – Pilotage et développement des technologies de l'information et de la communication	24
III – La politique de gestion des ressources humaines au service des objectifs de l'établissement	24
IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service du projet d'établissement	26
V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine	27
VI – Le développement de la capacité d'auto-évaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action	27
VII – L'hygiène et la sécurité	28
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	35
Organisation de l'évaluation	37

# Présentation



L'École nationale supérieure d'architecture de Grenoble (ENSAG) est l'une des vingt écoles d'architecture françaises et l'une des trois de la région Rhône-Alpes, les deux autres étant celles de Lyon et de Saint-Étienne. Cette proximité avec deux établissements semblables est une première caractéristique de l'ENSAG.

Ouverte en 1927 et huitième école d'architecture à avoir été créée en France, l'ENSAG peut déjà se prévaloir d'une assez longue histoire, qui explique en partie son développement et son enracinement dans le monde institutionnel et socio-économique de la capitale du Dauphiné. À l'origine située en centre-ville, à côté de l'École des Beaux-Arts, l'ENSAG s'installe en 1978 au cœur de la Villeneuve, où elle fait figure de laboratoire des nouvelles formes non seulement architecturales mais aussi urbanistiques de cette époque, héritées du modernisme de la Charte d'Athènes, tout en participant amplement à la transformation de la morphologie urbaine grenobloise.

Le bâtiment de l'ENSAG, œuvre de l'architecte Roland Simounet, est inscrit sur la *Liste indicative d'édifices du XX<sup>e</sup> siècle présentant un intérêt architectural majeur pouvant justifier une protection au titre des Monuments historiques ou des zones de protection du patrimoine architectural urbain et paysager*. Sa dernière phase d'agrandissement, en 2003-2005, respecte totalement l'héritage de Simounet, tout en apportant beaucoup plus de lumière naturelle à l'intérieur des nouveaux locaux.

L'ENSAG s'est développée loin du campus universitaire de Saint-Martin-d'Hères, sur lequel se trouvent les universités grenobloises, mais elle est, depuis 1987, reliée à lui par une ligne de tramway qui passe par le centre-ville.

La localisation de l'Institut d'urbanisme de Grenoble (IUG) et de l'Institut de géographie alpine (IGA) dans un même site, la Cité des territoires, à quelques minutes à pied de l'ENSAG, offre des possibilités de consolider les fortes relations déjà présentes, depuis plusieurs décennies, entre ces trois pôles d'enseignement supérieur, qui partagent en commun un objet d'étude : la ville.

Avec 49,5 postes d'enseignants ETP, 48 postes d'IATOS ETP, et un millier d'étudiants, l'ENSAG a une taille comparable à celle des autres écoles d'architecture.

La visite de l'établissement, les 15 et 16 juin 2010, s'est déroulée au terme d'une longue crise de gouvernance (2005-2009), suivie d'une période, non encore achevée, durant laquelle le directeur, intérimaire, est simultanément en charge de l'école d'architecture de Clermont-Ferrand.





# La stratégie en matière de recherche



La recherche occupe une place importante à l'ENSAG, comparativement à celle qu'elle occupe dans les autres écoles d'architecture. Elle est vécue comme centrale dans le dispositif général de l'école, malgré l'absence d'un véritable statut d'enseignants-chercheurs au ministère de la Culture et de la Communication (MCC), où la charge d'enseignement est uniformément fixée à 320 h/année. Malgré ce handicap, le poids de la recherche et plus encore celui des chercheurs apparaissent très importants dans la vie de l'établissement.

## I – Le potentiel de recherche de l'ENSAG

### 1 • Le personnel

Sur les 69 enseignants (titulaires et contractuels) que compte l'école, 28 sont intégrés à l'une des quatre équipes de recherche de l'ENSAG, et deux à une équipe extérieure. Chaque équipe accueille également quelques enseignants affectés à d'autres écoles d'architecture. Sur les 40 enseignants titulaires, 22 sont inscrits dans une équipe, ce qui représente 55 %. Ce taux est très supérieur à la moyenne constatée dans les autres écoles d'architecture, qui n'ont pas de tradition de recherche bien ancrée et où nombre d'enseignants exercent parallèlement une activité d'agence ; pour beaucoup d'architectes, en outre, la frontière entre création (projet) et recherche proprement dite est floue.

Le personnel CNRS (2 chercheurs, 3 IGR et 4 administratifs) est concentré dans la seule UMR de l'établissement, qui est dirigée par un directeur de recherche. Les autres équipes disposent de peu de personnel, mais on note cependant deux IGR et un IE.

Les doctorants, au nombre d'une trentaine, constituent un maillon essentiel du dispositif recherche de l'ENSAG. Longtemps rattachés à l'IUG, ils sont aujourd'hui directement inscrits dans l'ED 454 de l'Université Pierre-Mendès-France (UPMF), depuis la création, en 2007, d'un doctorat spécifique en architecture. Ils représentent désormais environ 10 % des effectifs des doctorants de cette ED. Héritage de l'époque antérieure, quelques doctorants viennent de l'étranger, où l'enseignement de l'architecture est dispensé au sein des universités et bénéficie donc d'une autre tradition dans ce domaine. On note également quelques cas de doctorants venus d'autres disciplines (notamment un archéologue et un anthropologue). Trois thèses sont menées sous cotutelle, mais l'ENSAG envisage de s'engager plus directement dans cette voie.

Outre le fait qu'elle permet des liens plus étroits avec le monde universitaire grenoblois (échange d'étudiants, notamment après un master cohabilité avec l'IUG et l'IGA, participation à un séminaire commun), cette situation nouvelle renforce le potentiel de recherche des équipes, grâce à l'octroi de bourses régionales venant compléter les bourses CIFRE et les traditionnelles bourses du MCC, nombreuses, mais moins bien dotées. Un enseignant de l'ENSAG siège au Conseil de l'ED. L'intégration réussie à l'ED constitue la principale motivation pour une incorporation prochaine de l'ENSAG au PRES de Grenoble comme membre associé. Il reste cependant un obstacle à lever, l'ENSAG souhaitant obtenir pour les docteurs la double appellation "PRES de Grenoble/ENSAG", contrairement aux universités fondatrices ou associées, comme Chambéry.

L'importance accordée au doctorat comme débouché professionnel demeure cependant trop récente, pour que tous ses effets puissent être mesurés. Les statistiques disponibles montrent un taux d'insertion professionnelle comparable à celui des autres filières de l'ED, les docteurs ayant trouvé aux deux tiers un emploi "académique" et à 20 % un emploi dans le privé. 4 % sont au chômage, mais on notera l'importance du taux de non-réponses (22 %).

D'autres séminaires sont organisés au sein de chaque laboratoire, mais il existe également un séminaire commun rassemblant les étudiants et enseignants des deux autres écoles régionales.

## 2 • Les équipes

Les quatre équipes ont été évaluées par la section 2 de l'AERES, qui leur a attribué respectivement les "mentions" A+, A et deux fois B.

L'équipe CRESSON (Centre de recherche sur l'espace sonore et l'environnement urbain) a la particularité d'être "constitutive", depuis 1998, de l'UMR 1563 (Ambiances architecturales et urbaines), UMR à laquelle elle fournit la moitié de son potentiel, l'autre moitié étant localisée à Nantes. Cet éloignement géographique paraît bien géré (visioconférences, échanges réguliers), facilité par la spécialisation thématique des deux écoles et des deux équipes. La participation du CNRS a pour conséquence une orientation plus académique des programmes de recherche.

L'équipe Architecture, environnement et cultures constructives, a fusionné avec l'équipe CRATerre (Centre de recherche sur l'architecture de terre). Elle allie une histoire déjà longue et l'émergence des études sur l'architecture de terre à une double approche, sciences dures/sciences humaines et sociales. Le nombre d'HDR n'est pas élevé et cela se répercute sur celui des doctorants. En revanche, la dimension internationale, responsable en grande partie de la notoriété acquise, est incontestable (chaire Unesco - Association GAIA/ANR sur la reconstruction à Haïti, etc.). On note donc une grande capacité à répondre aux appels d'offres, mais davantage sur le plan technique que strictement recherche.

Les deux autres équipes, Métiers de l'histoire de l'architecture : édifices, villes et territoires, et Architecture, paysage, montagne, sont de plus faible rayonnement. La première est trop dispersée, avec six axes et une moitié seulement de ses membres présents à Grenoble. La seconde ne dispose pas d'enseignants titulaires d'une HDR.

## II – La stratégie de recherche et de valorisation de l'ENSAG

### 1 • Les moyens mis à disposition

Les moyens mis à disposition de la recherche se veulent à la hauteur de la place qui lui est accordée dans l'établissement. La part des locaux dédiés aux équipes l'illustre : l'essentiel de l'extension réalisée depuis quelques années (2003-2005) leur est consacré, soit près de 1 500 m<sup>2</sup>. En revanche, la politique du centre de documentation paraît davantage orientée vers l'enseignement, même si les ressources documentaires constituent un outil de travail non négligeable pour la recherche, avec un fonds très polyvalent. Plusieurs équipes disposent pour leur usage d'un fonds documentaire propre, dont la valeur est plus difficile à évaluer. Malgré l'appartenance au réseau Archirès, commun aux écoles d'architecture et plus généralement à l'ensemble des écoles dépendant du MCC, le centre n'est pas encore rattaché aux grands réseaux universitaires, moteurs indispensables de la recherche.

Outre les crédits classiques de fonctionnement de 75 k€ accordés par l'ENSAG aux différentes équipes, et ceux octroyés par le CNRS (15 k€, y compris le financement de la partie nantaise de l'UMR), on relève le souci de doter chacune d'elles d'un contingent de 256 heures de décharge, pour un total de 1 280 h. La moitié est attribuée au directeur, l'autre moitié l'étant à des enseignants, particulièrement à ceux qui préparent leur HDR. C'est donc 12 enseignants titulaires qui bénéficient de décharges horaires d'enseignement (8 de 128 heures, 4 de 64 heures) pour leur engagement dans la responsabilité administrative et scientifique des unités de recherche ou dans la préparation d'une HDR ou d'un travail de recherche nécessitant une grande disponibilité. Cette mesure, propre à l'ENSAG, témoigne de l'effort fait pour mener, malgré des conditions contraintes, une activité de recherche.

Le souci de créer un vivier plus vaste d'enseignants titulaires d'une HDR est une constante régulièrement exprimée par les acteurs de l'établissement. Cette politique est amorcée avec 6, et bientôt 7, enseignants ayant soutenu une HDR. On relèvera le paradoxe de voir un laboratoire dirigé par un enseignant n'ayant pas encore soutenu.

L'ENSAG dispose également depuis peu (2008) d'un "département recherche", placé sous la responsabilité d'une directrice. Plus que d'un véritable service de recherche, il s'agit d'aider les différentes équipes à s'organiser de manière plus efficace, à collaborer autant que faire se peut entre elles et à nouer des relations à l'extérieur avec d'autres équipes, notamment dans le domaine des sciences exactes. Une instance scientifique, réunie dans le cadre de ce département et composée de deux représentants par équipe et d'un doctorant, propose une répartition annuelle des moyens, que le CA doit ensuite valider.

Le département recherche fait l'objet d'une évaluation très favorable de la part des différentes personnes consultées et son rôle structurant est unanimement apprécié. En revanche, les tentatives pour fédérer en deux équipes émergentes les enseignants non rattachés à une équipe ont fait long feu, malgré les moyens mis à disposition.

## 2 • Le rôle du CA

Les enseignants impliqués dans la recherche jouaient traditionnellement un rôle majeur au CA en jouissant d'un monopole sur les postes d'élus. Les dernières élections, où la participation a plus que doublé, ont remis en cause cette hégémonie, avec une répartition plus équilibrée entre enseignants-chercheurs (4 élus) et "enseignants studio" (2 élus), plus tournés vers l'enseignement et l'encadrement des projets. S'il est cependant encore difficile d'en mesurer l'impact – le CA n'ayant tenu qu'une seule réunion –, il demeure vraisemblable que le conseil conserve une forte coloration recherche dans ses décisions et ses arbitrages.

Le recrutement des enseignants est préparé par la Commission de la pédagogie et de la recherche (CPR), sur des bases où interviennent de façon prépondérante les critères pédagogiques. Lors du passage au CA, l'insertion des futurs recrutés dans l'une ou l'autre équipe est davantage prise en compte, mais sans que l'on puisse parler pour autant d'un véritable fléchage.

La politique des professeurs invités est encore embryonnaire : on relève un seul enseignant étranger invité sur plusieurs années et des enseignants de "passage", en lien avec les contacts personnels noués antérieurement.

Les membres extérieurs du CA, notamment ceux qui représentent la Région, considèrent la recherche comme une spécificité de l'ENSAG et approuvent cette politique.

## 3 • La valorisation

L'ENSAG développe, auprès du public, différentes formes de valorisation de sa recherche, et, plus largement, de son image.

Sans posséder un service de publication, elle a noué des liens privilégiés avec les Éditions de La Villette, qui lui permettent d'accéder à un public spécialisé, mais large. La nature du "comité éditorial" et le nombre d'ouvrages annuels concernés dans la *Collection ENSAG* n'ont pu être précisés lors de la visite.

Un autre domaine de la valorisation est constitué par la réalisation d'expositions : exposition des travaux d'étudiants dans des locaux situés à l'entrée des bâtiments ; expositions extérieures en liaison avec des projets de recherche ou des contrats. De ce point de vue, l'adhésion au projet Solar Decathlon Europe 2010, avec dernière étape en cours à Madrid, mélange de façon complexe ces différents aspects et mobilise une bonne part des énergies de l'ENSAG.

Enfin, malgré l'ambiguïté entre les différentes finalités qu'ils poursuivent (formation pédagogique, recherche et expérimentation), les Grands Ateliers de L'Isle Abeau (GAIA) constituent une vitrine exceptionnelle.



# La stratégie en matière de formation

On retrouve à l'ENSAG certaines des caractéristiques des écoles d'architecture, à savoir :

- une présence importante d'enseignants architectes, qui assurent la préparation au métier d'architecte, présence garante de la qualité des études ;
- l'importance, dans le corps enseignant des écoles, des non-titulaires, chargés d'assurer en particulier le suivi des studios ou des ateliers ;
- la faiblesse du nombre des titulaires d'une HDR dans le corps statutaire des enseignants des écoles ;
- l'absence, au sein du MCC, d'un statut d'enseignant-chercheur, qui constitue un frein au développement des activités d'apprentissage à la recherche.

## I – Le pilotage de la formation

L'ENSAG est dirigée par un directeur nommé par le MCC. Lors des expertises, il s'agissait d'un directeur par intérim, en charge, au premier chef, de l'école d'architecture de Clermont-Ferrand. L'école est dotée d'un CA, qui dispose d'un pouvoir décisionnel sur des aspects très importants de l'école (propositions de recrutement des enseignants titulaires, entérinées ou non par la tutelle, choix des offres de formation, stratégie en matière de recherche...), et d'une Commission de la pédagogie et de la recherche. La CPR relaie les demandes des équipes de recherche, tout en essayant de les articuler avec les préoccupations pédagogiques et professionnelles de l'ENSAG.

La CPR joue un rôle non négligeable dans le pilotage de la formation, rôle qui s'est renforcé avec l'instauration du dispositif LMD en 2006, et le toilettage de la maquette des enseignements en 2010. La pédagogie, enjeu capital en matière de formation professionnelle, est, à l'ENSAG, étroitement liée à la recherche.

La Direction des études et de la vie étudiante (DEVE) apparaît comme un élément essentiel du bon fonctionnement de l'ENSAG : elle assure, avec des moyens humains très limités, le suivi des étudiants, tout en apportant son savoir-faire à la CPR.

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

### 1 • Concurrence/complémentarité du dispositif de formation

En Rhône-Alpes, où cohabitent trois écoles d'architecture proches les unes des autres (Grenoble, Lyon et Saint-Étienne), avec une forte polarisation sur la métropole lyonnaise, la lisibilité et la visibilité de l'offre de formation constituent un enjeu important pour le choix par les étudiants de telle ou telle école. Cet enjeu dépasse les limites locales et régionales par un recrutement national et international.

L'ENSAG est fortement marquée à l'origine, et jusque dans les années 1950, par sa filiation avec les Beaux-Arts, commune à toutes les écoles en France. Mais depuis bientôt un demi-siècle, elle manifeste sa volonté de répondre aux défis de la modernité urbanistique et sociale, qui ont profondément façonné cette ville depuis les années 1950 (planification urbaine, renforcement des pôles scientifiques, développement des hautes technologies, Jeux olympiques d'hiver de 1968, réintroduction du tramway...). Cette école, partie prenante de l'évolution de l'agglomération grenobloise, a su développer une recherche visant l'opérationnalité et proposer des formations très fortement impliquées dans le milieu local.

Le nombre de candidats en L1 passe de 1 222, en 2009-2010, à 1 492, pour l'année universitaire 2010-2011, pour 140 places. Environ 65 % des inscrits ont un baccalauréat S. Globalement, l'ENSAG compte entre 400 et 450 étudiants de L.

## 2 • L'innovation au cœur de la formation

L'ENSAG a fait de l'innovation un maître mot de son développement, depuis sa création. Elle s'exprime dans les enseignements en studio, sortes de TP rassemblant une vingtaine d'étudiants autour d'un enseignant, pour la réalisation, chaque semestre, d'un projet architectural, allant de la réflexion à la formalisation par la construction d'une maquette, en passant par la phase croquis/dessin. Mais à côté de cet enseignement commun à toutes les écoles d'architecture, soulignons le caractère exemplaire des cours, des séminaires et des ateliers organisés aux Grands Ateliers de L'Isle d'Abeau depuis une dizaine d'années, en collaboration avec plusieurs autres écoles d'architecture, de beaux-arts et d'ingénieurs de la région Rhône-Alpes. Ces formations peuvent accueillir des étudiants provenant d'autres écoles d'architecture pour des cycles de formation.

L'innovation se décline systématiquement dans la transdisciplinarité entre sciences exactes, sciences de l'ingénieur, sciences sociales, sciences humaines et arts plastiques et se met en application dans une démarche opérationnelle, inscrite au cœur des territoires et des institutions. Cette transdisciplinarité est la marque de la formation de l'ENSAG et de l'ensemble des diplômes qu'elle délivre, du DSA Architecture de terre et du DPEA Design propre à l'architecture, par exemple.

## 3 • Une offre de formation structurée

L'offre de l'école en matière de formation est placée dans le cadre LMD depuis 2006. L'introduction des critères de Bologne, temps très fort de la vie de l'école, a entraîné une rupture avec l'offre de formation antérieure. En effet, au-delà de la réduction du nombre des heures d'enseignement par étudiant (de 2 400 à 2 200 heures en licence), la volonté de donner un même socle commun à tous les étudiants durant leur licence témoigne d'une ambition nouvelle.

Ces diplômes font l'objet d'un processus d'habilitation spécifique, au travers d'une commission mixte MCC/MESR. Cela n'exclut pas leur articulation avec des diplômes du MESR des universités voisines, par exemple en master.

### Le premier cycle

Le premier cycle des études se conclut par la réussite au diplôme d'études en architecture, qui confère le grade de licence en architecture. Dans un souci de lisibilité et de formation commune, le nombre d'UE a été réduit et unifié à 4 par semestre. Chaque UE comprend 2 enseignements. Les étudiants ne disposent pas de la possibilité de choisir des UE dans leur parcours en licence ; ils sont tous tenus à une obligation de progressivité, balisée par des pré-requis incontournables.

### Le deuxième cycle

Le deuxième cycle propose deux diplômes aux étudiants ayant obtenu leur licence en architecture : le diplôme d'État d'architecte, qui confère le grade de master en architecture (1 200 heures) et le Diplôme propre aux écoles d'architecture (DPEA), intitulé "Design propre à l'architecture". Ces formations durent deux ans. Le nombre d'inscrits en master reste stable, autour de 300 (pour les deux années cumulées, avec nettement plus d'étudiants en M2 qu'en M1). En DPEA, le nombre d'étudiants augmente lentement ; il atteint 25 en première année, en 2010-2011.

Le master en architecture de l'ENSAG est intégré dans le master Sciences du territoire, porté par l'Université Joseph-Fourier (UJF) et cohabilité avec l'UPMF. Il se décline en master professionnel et en master recherche. Le master professionnel comprend trois parcours :

- Urbanisme et projet urbain, préparé avec l'IUG ;
- Urbanisme, habitat et coopération internationale, organisé avec l'IUG ;
- Maîtrise d'ouvrage et management de patrimoine bâti (MOBAT), monté avec l'UJF et l'UPMF.

Dans le master recherche, Soutenabilité - ville - montagne, préparé avec l'IGA et l'IUG, les étudiants du parcours recherche effectuent, en sus du stage de formation professionnelle, un stage dans un laboratoire de recherche de l'école ou appartenant à une autre structure partenariale.

Le master en architecture permet d'exercer les activités d'architecte uniquement dans un cadre salarié, en agence et en collectivités, mais n'autorise pas un exercice libéral du métier.

### Le troisième cycle

En troisième cycle, l'ENSAG propose les diplômes suivants :

- le doctorat en architecture ;
- le Diplôme de spécialisation et d'approfondissement (DSA), Architecture de terre ;
- l'Habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP).

Le doctorat en architecture a été créé en 2007, avec l'intégration de l'ENSAG dans l'ED 454. L'institution du doctorat, qui prolonge les coopérations fructueuses établies tant avec l'IGA et l'IUG qu'avec d'autres partenaires comme des écoles d'ingénieurs ou l'Institut d'études politiques de Grenoble, souligne la volonté d'ouverture et de qualification de l'ENSAG.

Le DSA Architecture de terre est étroitement associé à la chaire UNESCO, qui permet à de nombreux étudiants étrangers et français d'acquérir une spécialisation dans le domaine des architectures de terre. Il compte entre 20 et 30 étudiants suivant les années.

L'ENSAG a mis en place l'HMONP sans véritable volonté de créer un contact fort avec la profession, fragilisant de ce fait le dispositif. Cet enseignement, facultatif pour les architectes bénéficiaires du master et qui n'exerceront jamais de responsabilités, se contentant d'être salariés en agence ou dans une structure publique, connaît une fréquentation importante avec 115 inscrits, dont 15 redoublants, mais seulement 74 présents à l'examen en 2010. Cet engouement correspond, pour une partie des étudiants, à un pari par rapport à l'avenir de la profession.

En 2010, une quinzaine d'étudiants n'ont pas trouvé de Mise en situation professionnelle (MSP). Le taux de réussite de la validation des enseignements spécifiques et de la soutenance d'habilitation est en forte baisse, sans que la CPR se soit emparée de ce sujet.

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

### 1 • Les stages au cœur du dispositif pédagogique

À côté des enseignements théoriques, sont assurés, durant toute la formation, des enseignements de "studio". Un dispositif d'accompagnement à cette formation repose sur l'obligation de participer à plusieurs types de stage : en licence deux stages, en master un stage et deux pour les étudiants inscrits en master recherche.

En première année de licence, un stage "ouvrier" de 15 jours est obligatoire et celui-ci se déroule dans les entreprises de BTP.

Ensuite, en deuxième ou en troisième année, un stage "pratique" d'un mois est à valider pour obtenir le diplôme d'études en architecture conférant le grade de licence et permettant de poursuivre en master.

En master, un stage de 2 mois est obligatoire pour l'obtention de ce diplôme. Pour les étudiants poursuivant leur formation dans le master recherche, un stage supplémentaire de deux mois dans un organisme ou un laboratoire de recherche est exigé.

Pour tous ces stages et alors que s'accroissent les exigences entre le stage ouvrier et les stages pratique et recherche, un rapport est systématiquement exigé pour permettre la validation de l'année et/ou du diplôme. Cette politique relative aux stages est particulièrement appréciée des étudiants et du monde professionnel, qui y voit un moyen de lisibilité des métiers et des activités offerts par la suite aux étudiants sortant de l'ENSAG.

Enfin, un stage de 6 mois minimum en agence est exigé pour la HMONP. Il sanctionne la réussite et non la formation. En cas d'échec, l'étudiant ne validera pas la HMONP.

D'une manière générale, l'importance indéniable des stages au sein des formations de l'ENSAG aurait mérité, dans le dossier déposé, une analyse critique de leur fonctionnement et de leur apport aux étudiants.

## 2 • Une pratique d'évaluation des enseignements peu opérante

La commission d'évaluation des étudiants ne s'est pas réunie en 2008-2009. Les questionnaires d'évaluation des enseignements sont mis à la disposition des enseignants, qui les font remplir et qui les récupèrent et les transmettent ou non à leur hiérarchie. Il semblerait que peu d'étudiants retournent ces questionnaires (15 %).

## 3 • L'insertion professionnelle des élèves : un observatoire commun aux ENSA de Rhône-Alpes

L'insertion professionnelle des élèves est un domaine dans lequel l'école s'investit beaucoup, en collaboration avec les ENSA de Lyon et Saint-Étienne depuis 2002, avec en particulier la mise en place d'un observatoire des débouchés professionnels des jeunes diplômés. Cet outil permet notamment de faire évoluer l'offre de formation, en adéquation avec l'évolution des pratiques et des demandes des professionnels. La quatrième et dernière enquête menée par cet observatoire date de 2007 ; la prochaine sera réalisée en 2010. Les principales conclusions de l'enquête de 2007 mettent en avant une insertion dans la vie professionnelle en amont de l'obtention du DPLG. Pour 63 % des élèves, il n'y a pas de délai entre l'obtention de leur diplôme et le début de leur carrière, en partie parce qu'ils occupaient déjà un poste en agence d'architecture (27 %). Trois mois après le DPLG, il faut noter que 75 % des élèves occupent un emploi dans le domaine de l'architecture. Le premier emploi dans 79 % des cas se situe principalement en agence d'architecture, avec un statut de salarié à temps plein. Sur le plan des revenus, pour la promotion 2004, 27 % des premiers revenus nets se situent au-dessus des 20 000 euros nets annuels, 30 % entre 15 000 et 20 000 euros, et 43 % en-dessous de 15 000 euros. Dans les promotions précédentes, seulement 10 % ont bénéficié de premiers revenus supérieurs à 20 000 euros.

## IV – Un environnement adapté aux exigences de la formation

L'ENSAG propose, au cœur de la Villeneuve, une lecture des problématiques architecturale et urbaine de premier choix. Les locaux de l'école, agrandis en 2003-2005, permettent le déroulement dans de bonnes conditions des enseignements, tant magistraux qu'en studio. La présence d'un important centre de documentation au sein de l'ENSAG et la richesse des ressources documentaires des deux principales équipes sont des atouts au service des étudiants.

Les locaux, généreux en termes de surface et d'équipements, tant pour les activités de formation que pour celles de recherche, répondent, tout comme la présence d'un personnel enseignant et de recherche, aux exigences de la formation et à la réussite des étudiants.

## V – La politique de formation continue et de formation tout au long de la vie

L'ENSAG, membre du pôle déconcentré de formation continue Rhône-Alpes, ne propose qu'une seule formation professionnelle continue en son sein : "Transmettre l'architecture". Elle a clairement fait le choix de ne pas apporter d'offre au pôle de Rhône-Alpes.



# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – L'étudiant, acteur de la vie de l'établissement

### 1 • Le pilotage de la vie étudiante et la définition d'axes prioritaires

La vie étudiante est incontestablement un des atouts de l'ENSAG. Elle participe fortement à son attractivité auprès des étudiants français, notamment grâce à l'activité de ses associations. Des dispositifs, comme la gestion de la cafétéria par les étudiants ou les postes de moniteurs soutenus par la Région, permettent de créer du liant entre les différents acteurs de la vie de l'établissement. A noter que, la coordination de la vie associative et les liens avec l'administration de l'école ont été l'objet de récentes modifications et mériteront d'être consolidés.

### 2 • La participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement

Six étudiants, élus pour un mandat de deux ans, participent au CA. Alors que le taux de participation était auparavant assez faible (une cinquantaine de votants), les dernières élections ont été marquées par une plus forte participation, avec environ 280 votants et la candidature de trois listes de 6 étudiants (au lieu d'une auparavant). Ce regain d'intérêt peut s'expliquer par les récents changements de direction, la réforme LMD et l'organisation conjointe d'une séance de mobilisation par les candidats avant les élections.

Des étudiants participent également à la CPR. Ils sont désignés par les élus du CA et chaque année d'études y est représentée. Malgré des difficultés d'adaptation en début de mandat, dues à l'absence de formation particulière des élus et d'échanges avec les représentants précédents, ils interviennent au CA et à la CPR et ont le sentiment d'être écoutés. Pour des raisons de cursus (séjours à l'étranger par exemple), les étudiants sont généralement nettement moins présents lors de leur deuxième année de mandat. Malgré cela, aucune suppléance n'est prévue.

Les étudiants et les associations étudiantes peuvent proposer des projets à la Commission FAVE, qui les examine et propose éventuellement des aides et un soutien financier. Réunie seulement trois fois en 2009, elle semblait inadaptée au rythme des activités étudiantes. Un mode de coordination plus flexible par un Conseil de la vie étudiante est engagé pour la rentrée 2010.

### 3 • Qualité de la vie associative

L'ENSAG héberge six associations en mettant à leur disposition des locaux au sous-sol et alloue un budget associatif d'environ 10 000 €. Assez autonomes, ces associations ont été récemment encouragées à mieux respecter le cadre associatif avec, par exemple, l'élaboration d'un budget prévisionnel et d'un rapport d'activité. Cela fait notamment suite aux difficultés considérables rencontrées par l'association gérant la cafétéria, qui ont nécessité l'intervention des services de l'école. Le devenir de cette association est encore incertain, et cette activité pourrait être externalisée.

Depuis 1996, l'ENSAG héberge également une Junior d'architecture, *Cutch*, qui, par des missions ponctuelles, permet de mettre en relation les étudiants et le monde professionnel. Avec un budget proche du million d'euros, plus de 200 étudiants concernés chaque année et deux salariés, son action est tout à fait reconnue par l'école et certaines missions peuvent même être considérées comme une MSP pour l'obtention de l'HMONP.

Compte tenu de la conjoncture économique, on peut tout de même regretter que le réseau des anciens élèves ne soit pas plus organisé.

## II – Dispositifs et pratiques favorisant la qualité de vie des étudiants

### 1 • Coordination des services et simplification des démarches utiles à l'étudiant

La petite taille de l'établissement est un atout pour l'accès de l'étudiant à l'information, puisqu'il n'y a qu'un seul interlocuteur pour la vie étudiante, les stages, les emplois, les relations avec la profession et l'insertion professionnelle, et un seul autre pour les inscriptions et les étudiants étrangers. En outre, chaque niveau de formation est doté d'un responsable. Le bureau virtuel, qui n'était pas adopté par l'ensemble des étudiants, est en cours de refonte.

### 2 • La vie sportive

L'association Archiball organise la pratique sportive des étudiants de l'ENSAG. Une convention avec le Service interuniversitaire des activités physiques et sportives (SIUAPS) autorise la pratique de sports collectifs avec la FFSU et l'accès aux sports individuels sur le campus.

### 3 • La vie culturelle

La richesse de la vie culturelle à l'ENSAG est le fruit d'actions menées par différents acteurs : le Service de communication organise des expositions et des conférences ouvertes au grand public. Le PRES dispose d'une cellule pour organiser et relayer les informations sur les manifestations culturelles, artistiques, humanitaires et citoyennes. Diverses actions plus ponctuelles sont également menées avec la Maison de l'architecture de l'Isère, la Maison de la culture de Grenoble (MC2), la scène nationale de Meylan, l'Hexagone, et des écoles d'art. Enfin, l'association étudiante Treto a vocation à promouvoir l'art et la culture auprès des étudiants, par le biais d'expositions, de débats et l'organisation d'un concours photo.

### 4 • Les aides sociales et les relations avec le CROUS

Une assistante sociale, présente à l'ENSAG une journée tous les quinze jours, écoute et conseille les étudiants pouvant rencontrer des difficultés familiales et/ou matérielles. Jusqu'en 2009, les bourses sur critères sociaux étaient attribuées par l'ENSAG, au moyen d'une commission d'attribution qui se réunissait en début d'année et qui distribuait environ 190 bourses réparties en sept échelons. Depuis, le CROUS a pris le relais et attribué un nombre comparable de bourses, soit 500 k€ pour 2009-2010. D'autres dispositifs d'aide sont également proposés, par l'ENSAG (4 500 à 5 000 € par an), le MCC, via un Fonds national d'aide d'urgence annuelle, et le CROUS, sous forme d'aides ponctuelles (11 606 € en 2009). Certains dispositifs, comme les subventions "Culture-action" du CROUS, ne sont pas sollicités, et une poursuite du rapprochement entre l'ENSAG et le CROUS pourrait servir à mieux relayer ce type d'information.

Peu d'étudiants sont logés dans les résidences du CROUS du village olympique. Ils préfèrent, quand ils le peuvent, la colocation en centre-ville. Les étudiants disposent d'un service de restauration par le CROUS et la cafétéria de l'école assure également un service snack.

Isolés du campus universitaire de Grenoble, les étudiants sont très peu au courant des dispositifs de médecine préventive dont ils pourraient bénéficier. Des actions sur le site de l'ENSAG pourraient être envisagées. Quelques étudiants ont pu bénéficier d'une formation aux premiers secours à l'initiative des studios, dans le cadre des travaux menés dans les Grands ateliers de l'Isle d'Abeau.

### 5 • La politique d'emplois des étudiants

Les étudiants ont des difficultés croissantes à concilier travail et études. Afin de répondre à ce problème, l'ENSAG propose, avec le soutien du Conseil régional (40 k€/an), des postes de moniteurs pédagogiques, pour lesquels ils sont choisis selon leur expérience et leur qualification, ou des postes de renfort des services administratifs, techniques et d'accueil, pour lesquels les critères sociaux priment. Ces emplois sont généralement rémunérés au SMIC et environ 120 étudiants sont concernés pour des vacances ponctuelles ou des engagements à l'année. Des dispenses de cours et de remise de devoirs sont également envisageables pour les étudiants engagés dans la vie professionnelle, mais souvent ces étudiants semblent se retrouver en situation d'échec.

# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Le développement des relations inter-établissements

### 1 • La mutualisation des activités de recherche

L'ENSAG affiche son intégration au PRES grenoblois, conséquence logique de l'association des unités de recherche de l'établissement à une école doctorale depuis la rentrée 2009. La convention, en cours de rédaction, devrait être ratifiée à la fin de l'année 2010. L'école aura alors un statut de membre associé, succédant à l'Université de Savoie, devenue membre fondateur, et rejoignant ainsi les trois universités grenobloises, l'Institut polytechnique et l'Institut d'études politiques de Grenoble.

Avec l'IUG (UPMF), les relations sont anciennes et nombreuses, fondées sur des participations à des enseignements, des ateliers, des jurys d'examen, mais aussi sur des collaborations d'équipes de recherche au sein de l'ED. L'IUG hébergeait d'ailleurs les doctorants de l'ENSAG avant la création du doctorat en architecture à l'école. L'implication de l'ENSAG dans la cohabilitation du master Sciences du territoire a été encouragée par une dotation du MCC. Récemment, l'ENSAG et l'IUG ont répondu conjointement à l'appel d'offres du PUCA (programme POPSU, Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines). Aujourd'hui, les deux structures réfléchissent ensemble à l'élaboration d'une formation à double cursus, de type *urban design*. Cette préoccupation rejoint la réflexion, commencée en 2008, entre l'IGA, l'IUG, le CEA, l'Institut de la communication et la Métro, sur la création d'une plateforme d'innovation territoriale. L'invitation du directeur de l'ENSAG au CA de l'IUG, pratique mise à mal par la période d'intérim de la direction, scelle ce partenariat.

Le président de l'UPMF fait partie du CA de l'école.

L'ENSAG est également cohabilitée avec l'IGA (UJF) dans le master Sciences du territoire, pour la thématique Soutenabilité - ville - montagne. Les activités communes de recherche liées à la montagne perdurent, facilitées par une proximité physique des deux établissements ; les filières MOBAT et Innovation et territoire peuvent être citées.

### 2 • La mutualisation des activités de recherche et de formation

L'ENSAG a été associée à la création des Grands ateliers de l'Isle d'Abeau, grâce à son investissement dans la pédagogie des sciences pour l'ingénieur. L'école a assuré, de 1987 à 1990, le portage administratif de l'association naissante, qui est devenue un GIP, et qui rassemble, avec l'ENSAG, cinq autres écoles d'architecture, six écoles d'ingénieurs et des écoles d'art. L'intérêt de l'école d'architecture grenobloise pour la culture constructive permet donc des rapprochements avec des écoles d'ingénieurs, notamment Polytech Savoie, qui a participé à la réalisation du pavillon Rhône-Alpes à l'Exposition universelle de Shanghai et au projet Solar Decathlon en 2010. Le partenariat s'organise autour de la recherche, les GAIA constituant un véritable pôle d'excellence sur les matériaux, destiné à évoluer vers un pôle d'innovation. Des ateliers pédagogiques y sont délocalisés, notamment l'expérimentation autour de l'échelle 1, et un atelier des prototypes, prévu pour des campagnes de mesure, est en projet.

La mobilisation récente autour du projet Solar Decathlon Europe 2010, où l'équipe grenobloise intégrant l'ENSAG fait partie des deux équipes nationales primées, illustre bien ce fonctionnement conjoint.

Il existe des liens financiers et de gouvernance entre les Grands ateliers et l'ENSAG. Chaque membre du GIP contribue en effet annuellement à hauteur de 20 000 € au budget du groupement. L'ENSAG y affecte également une personne et abonde la participation initiale d'une dotation de 70 000 €. Le président du GIP est un enseignant de l'ENSAG. Aujourd'hui, le GIP est mobilisé autour de la Cité de la construction durable, projet de développement des Grands ateliers.

### 3 • Mutualisation entre les écoles d'architecture en Rhône-Alpes

L'école fait partie d'AGERA, le réseau Alliance des grandes écoles Rhône-Alpes, avec le bénéfice de réflexions partagées sur la VAE et la formation professionnelle. Les trois écoles d'architecture régionales forment un réseau spécifique, dans le réseau national animé par le ministère de tutelle sur les sujets de documentation, pédagogie, professionnalisation, et de gestion de certains achats et des salaires. Ce réseau est financé et piloté par la Région Rhône-Alpes et l'État, dans le cadre du CPER.

Les spécificités des deux autres établissements sont toutefois peu identifiées et la question de la concurrence possible entre établissements peu perçue par la direction de l'ENSAG, même si la représentante de la Région Rhône-Alpes au CA, consciente de la compétition entre sites, souhaite une complémentarité des établissements.

Actuellement, les échanges régionaux concernent le séminaire doctoral commun piloté par l'ENSAG, Espace, matières et société, l'observatoire des débouchés depuis 2004 et l'articulation des formations HMONP. Des contacts récents entre directeurs et secrétaires généraux préfigurent la nécessité de l'étude de la mutualisation des moyens, de positions communes sur les ressources humaines, l'ingénierie financière ou la commande publique, les écoles étant traditionnellement peu équipées dans ces domaines ou très isolées.

## II – Les relations avec les organismes et réseaux nationaux

Le positionnement historique de l'ENSAG dans le domaine de la recherche a permis des liens spécifiques durables avec les établissements publics nationaux, en particulier avec le CNRS. Cette proximité est indéniablement un atout pour le rayonnement de l'établissement et son intégration dans le PRES.

Cela vaut pour la coopération avec le CSTB, partenaire du projet international Solar Decathlon Europe 2010, sur les questions du confort sonore et des matériaux de construction, et pour celle mise en place avec la Cité des sciences et de l'industrie, pour la réalisation de l'exposition *Ma terre première : pour construire demain*, inspirée des travaux du laboratoire CRATerre.

Son dynamisme dans l'enseignement et la recherche liés à la culture constructive et à la construction durable a conduit l'école à travailler avec la Cité de l'architecture et du patrimoine, lors de l'exposition du concours européen GAU:DI.

Cette réputation génère des partenariats "de proximité" avec les établissements publics implantés localement, le CEA, pour le *workshop* Innovation et conception de l'habitat contemporain, et l'Établissement public d'aménagement Nord Isère (EPANI), dont l'ex-directeur général, à la demande de l'école, fait partie du CA. L'EPANI a ainsi signé une convention avec l'école et le Conseil général de l'Isère, portant sur l'inventaire patrimonial de quatre cantons, et une autre convention avec l'UMR Ambiances architecturales et urbaines, sur le patrimoine sonore.

En matière de ressources humaines, le CNRS gère directement les emplois correspondant à son activité de recherche. Le service financier souhaite se doter d'une visibilité sur les flux liés à la masse salariale transitant par l'école, et a récemment entrepris un suivi.

Ces conventions partenariales sont gérées par le département Recherche de l'ENSAG depuis 2008, rendant possible la construction d'une politique scientifique d'établissement cohérente.

## III – Les relations avec les collectivités

### 1 • Les liens avec la Ville et la Métro de Grenoble

L'ENSAG est fortement ancrée dans l'histoire de Grenoble. Les municipalités qui se sont succédé depuis les années 1960 se sont appuyées sur les architectes enseignant à l'école, pour mener à bien la modernisation à marche forcée de la ville, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Les relations suivies entre l'institution et l'école se doublaient de relations personnelles importantes, sur le plan politique et professionnel. L'implantation de l'établissement dans le nouveau quartier Villeneuve, en 1978, a témoigné de l'ambition et de la confiance que les élus locaux avaient en sa capacité d'innovation.

Ces partenariats avec la Ville et la Communauté d'agglomération grenobloise, la Métro, sont permanents et portent notamment sur les politiques de durabilité urbaine. On peut citer l'implication dans la Biennale de l'habitat durable, pilotée par la Ville de Grenoble ; les études de requalification du grand boulevard urbain exposées publiquement ; les travaux concernant les compétences communautaires, dans le cadre d'un programme de recherches du CNRS sur la ville, portant sur la chaleur urbaine ; l'adhésion de l'ENSAG au Plan Climat en 2006 ; la réflexion autour du recyclage des déchets. La directrice des politiques urbaines de la Métro siégeait, jusqu'à une date récente, dans le collège des six personnalités extérieures du CA.

Ces coopérations sont générées par des contacts entre les enseignants et les services de la Ville et de l'agglomération, les collectivités pouvant proposer elles-mêmes des sujets d'investigation pour les étudiants. Ces partenariats ont des contenus pédagogiques, mais ne comportent, dans la plupart des cas, aucun cadre financier institutionnalisé.

## 2 • Une Région Rhône-Alpes soucieuse d'innovation et de formation universitaire

Les rapports avec la Région Rhône-Alpes sont différents. La collectivité accompagne, en effet, fortement le réseau, particulièrement dense dans le paysage national, des trois écoles d'architecture régionales, grâce à un soutien financier important à la pédagogie et à la recherche, notamment en lien avec le pôle d'innovation constructive. Sa contribution est de 600 000 € pour la durée du contrat quadriennal.

Elle favorise activement la mobilité des étudiants en octroyant des bourses pour des séjours de cinq mois à l'étranger, et encourage également la pratique du monitorat pour lutter contre l'emploi précaire, soit 40 000 € annuels.

Le contrat quadriennal avec le conseil régional s'achève en 2010. Ce mode de contractualisation est positif pour l'établissement, car il lui assure une visibilité budgétaire et nécessite un effort d'anticipation et de planification concertée, notamment dans le contexte actuel d'évolution institutionnelle et économique ; il constitue un enjeu pour l'école quant à son positionnement dans le territoire.

La représentation des collectivités dans le CA, si elle sert les partenariats, ne relève pas pour autant d'orientations stratégiques. Les conseils généraux, notamment celui de l'Isère, intéressés par les thématiques développées par les équipes de recherche, conventionnent ainsi ponctuellement, selon les nécessités, sans pour autant être présents dans les instances. La reconnaissance que l'établissement a acquis, grâce à ses capacités de recherche, d'innovation et d'expérimentation, fidélise les collectivités partenaires et en attire d'autres. La Maison de l'architecture, dont la directrice est enseignante à l'ENSAG, sert également de vitrine pour la valorisation de ses travaux et leur exposition dans d'autres lieux.

Mais, malgré la réputation d'ouverture à son environnement de l'établissement, et sa perception positive d'un ancrage territorial, l'accès des collectivités au CA reste très modéré.

L'implication de l'établissement dans les instances des collectivités et dans leur politique de formation n'a pas été évoquée. Une meilleure articulation avec leurs besoins et leurs réalités permettrait de positionner l'école dans les organes institutionnalisés travaillant sur l'aménagement de ce territoire, et de pérenniser potentiellement les recettes.

## IV – Les relations avec les milieux socio-économiques

La recherche opérationnelle joue un rôle important dans le développement des différents partenariats noués avec des acteurs économiques et industriels (laboratoires de recherche Lafarge, Vicat, Saint-Gobain et Ferrari), autour du GIP des Grands ateliers de l'Isle d'Abeau.

Les relations avec le pôle d'excellence sur les matériaux et celles avec le pôle d'innovation constructive pour la réalisation du pavillon de la Région Rhône-Alpes de l'Exposition universelle de Shanghai, en 2010 (agence d'architecture grenobloise Charron et Rampillon), montrent une implication très forte de l'ENSAG et de ses équipes de recherche dans la poursuite de liens toujours plus étroits avec les milieux socio-économiques.

La Maison de l'architecture constitue également, pour les enseignants et les étudiants de l'école, un lieu de diffusion et d'échanges avec l'extérieur, les collectivités ou les professionnels architectes. Sa directrice est une enseignante associée à l'ENSAG. Ce partenariat n'est pas matérialisé par une convention entre les deux structures et se fait selon les opportunités ou autour de manifestations récurrentes, comme le "mois de l'architecture".



# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Le pilotage de l'activité internationale

Les projets de coopération dépendent directement des laboratoires de recherche, principalement de l'équipe CRATerre et de l'UMR CRESSON. Ces laboratoires disposent d'aides extérieures, surtout de la Région Rhône-Alpes, et de subventions internationales provenant de la Commission européenne et d'autres organismes. La Commission des relations internationales (RI) a été créée pour répondre aux grands objectifs du plan stratégique, comme "conforter à l'échelle internationale les pôles d'excellence de l'école".

Le personnel chargé des RI est nettement insuffisant (une personne à 50 %) pour faire face à l'ensemble des tâches en lien avec le développement des échanges internationaux (programmes d'échange, conventions, gestion de bourses, missions d'appui et d'information) et leur suivi.

## II – Les actions menées en matière de recherche

Le développement de la coopération scientifique repose avant tout sur des membres des laboratoires CRATerre et CRESSON. Il est reconnu que l'ENSAG fait partie des programmes européens d'échange SOCRATES et ERASMUS et que, comme la plupart des écoles d'architecture d'Europe, elle est un membre de l'AEEA/EAAE, laquelle organise des réunions périodiques pour analyser et débattre des stratégies d'enseignement et de recherche en architecture.

## III – Les actions menées en faveur de la mobilité

La mobilité étudiante et les programmes d'échanges internationaux sont deux aspects privilégiés par l'ENSAG et pour lesquels la progression au cours des quatre dernières années a été la plus remarquable. Elle concerne chaque année une cinquantaine d'étudiants en mobilité sortante (soit 5 % environ de l'effectif global), et une cinquantaine d'étudiants également en mobilité entrante. Le nombre d'échanges avec les pays européens a triplé et il implique 64 % des étudiants qui partent à l'étranger. Les échanges se font avec plus de 30 pays et plus de 50 centres universitaires situés dans l'UE et hors de l'UE. L'ENSAG incite fortement ses étudiants à passer au moins un semestre hors de France, ce qui correspond aussi à une demande croissante de la part des étudiants. Elle organise des réunions à destination des étudiants étrangers venant à Grenoble et des étudiants grenoblois désirant partir à l'étranger, ainsi que des conférences dans le cadre de la "journée internationale". Il faut également noter la qualité du site web de l'ENSAG sur la mobilité internationale de ses étudiants, même si une version anglaise à jour serait plus que souhaitable.

Toutes les actions d'accompagnement à la mobilité étudiante sont centralisées par la Commission RI. Elles consistent à gérer de nombreuses bourses et à organiser la préparation linguistique.

## IV – Les actions menées en matière de formation

L'ENSAG participe à la délivrance de diplômes conjoints. Elle a établi des accords de double-diplôme qui la lient à l'Université de Turin et à celle d'Istanbul. Plusieurs diplômes de l'ENSAG affichent cette ouverture internationale, parmi lesquels le DPA Architecture de terre, le master Sciences du territoire, le doctorat Espace, matières et société (avec l'école d'architecture de Lyon), le master Architecture, paysage, montagne (dans le cadre duquel est organisé un atelier international), ou le master Villes, territoires et société (qui comporte un atelier européen, impliquant tous ses étudiants dans un projet mené avec des écoles d'architectures étrangères). Un accord de co-tutelle de thèses a été passé avec l'Université de Nijni-Novgorod (Russie).





# La gouvernance



La visite de l'ENSAG s'est déroulée dans une période d'attente, consécutive à une crise aiguë de gouvernance, survenue en 2005 et qui a atteint son paroxysme avec le départ du précédent directeur, en juillet 2009. La situation de l'école s'est alors rapidement et gravement fragilisée : démission de la directrice adjointe ; tensions internes et malaise d'un nombre important de personnels IATOS ; clivages entre certains enseignants et personnel IATOS, et au sein même du corps enseignant ; crise de confiance vis-à-vis de la tutelle.

La situation a légèrement évolué durant l'année universitaire 2009-2010, mais très lentement. Un directeur intérimaire, présent deux jours par semaine à Grenoble, a notamment été nommé. L'ENSAG, en attente d'un nouveau directeur, dont la nomination a, jusqu'à ce jour, toujours été retardée, a également connu une vacance de plusieurs mois du poste de secrétaire général, vacance qui n'a pris fin qu'en mai 2010.

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

### 1 • La prééminence du directeur dans les écoles d'architecture

Le pilotage d'une école d'architecture s'organise autour d'un directeur, nommé en conseil des ministres, et d'un président du CA. À leurs côtés, on trouve les instances réglementaires, délibératives pour le CA, consultatives pour la CPR, le CTP et le CHS, la Commission orientation, la Commission de validation des études, de l'expérience professionnelle et des acquis personnels et les jurys de fin de semestre et d'année, auxquelles s'ajoutent des commissions internes, le Département recherche, la Commission RI et le Comité éditorial.

Un CA renouvelé et un CTP en voie d'installation avec une forte participation aux dernières élections marquent la volonté de l'ensemble du personnel et des étudiants de tourner la page et de construire de nouvelles modalités de fonctionnement. Mais la désignation du président du nouveau CA a représenté une première déception, la proposition de désignation n'ayant pas fait l'objet, comme c'était pourtant la tradition, d'une concertation au sein du CA. La suppression de la Commission des finances a été également mal perçue. Le CA débat surtout de la politique de recrutement des enseignants et des aspects financiers. Il ne dispose pas de règlement intérieur.

### 2 • La Commission de la pédagogie et de la recherche

Le nombre des personnes qui composent la CPR est fixé par le CA, lors du choix de ses membres ; il lui arrive de varier. Ses réunions sont fréquentes (deux heures tous les 15 jours). Le président de la CPR se place en situation de recherche d'équilibre entre les différents courants internes. Le directeur de la DEVE est présent à toutes les commissions : il en assure la logistique, instruit les dossiers avec ses éléments d'aide à la décision, et met en œuvre les décisions du CA, après proposition de la CPR dans son champ de compétences. L'articulation avec l'ensemble des autres commissions mises en place semblent bien fonctionner.

### 3 • Un management flou et délicat

Depuis septembre 2009, a été mis en place un circuit de prise de décisions très centralisé autour du directeur par interim. Cette période transitoire qui s'éternise nuit à la lisibilité du contour de l'équipe de direction. La composition de l'équipe a beaucoup varié ces dernières années et celle présentée au comité d'experts était nouvelle et a surpris certains de ses propres membres.

Le nouvel organigramme, constitué autour de quatre directions, manque de cohérence interne : ainsi, le secrétaire général voit ses compétences limitées aux ressources humaines, à la logistique, hors secteur informatique, et à la communication ; de même, le Service informatique est rattaché à la DEVE. Il n'a d'ailleurs pas été possible d'obtenir un exemplaire de ce nouvel organigramme : seule a été transmise la décision, signée par le directeur le 11 mars 2010, créant quatre directions. Les délégations de signature traduisant cette nouvelle organisation ont été signées et le projet soumis pour information au CTP du 19 novembre 2009 et pour avis au CTP du 26 février 2010. Il est à noter que la secrétaire générale n'a pas été présentée à l'ensemble du personnel, lors de son arrivée, et que beaucoup d'agents disent ne pas la connaître.

Le dialogue social s'établit difficilement ; la concertation n'est bien souvent que formelle ; les décisions, en particulier celles touchant les déplacements de personnes ou de moyens d'un service à un autre, sont fréquemment incomprises. Présenté, dès novembre 2009, par la direction comme répondant à la nécessité de recentrer fortement et formellement les niveaux hiérarchiques, le nouvel organigramme est devenu pour beaucoup un point de fixation, démotivant une grande partie du personnel, vécu par l'encadrement intermédiaire comme une absence de confiance (retrait de délégation de signature) et un déni de son investissement, et pour beaucoup comme une mesure de rétorsion, liée aux troubles de l'an passé.

Cette situation, qui persiste depuis au moins deux ans, explique pour une grande part l'impression, d'une absence générale de stratégie. Pourtant, des initiatives existent dans la plupart des secteurs et beaucoup continuent à penser des évolutions dans leur champ, attendant pour la reconstruction le cadre d'une nouvelle gouvernance, que toutes les personnes rencontrées appellent de leurs vœux. Le travail sur le futur projet d'établissement est souvent évoqué comme le moyen de donner corps et cohérence à ce foisonnement d'idées au bénéfice de l'école.

## II – Pilotage et développement des technologies de l'information et de la communication

C'est un secteur marqué par l'évolution récente et rapide des pratiques et des outils en architecture, et par la restructuration et l'extension des locaux. L'établissement a su se donner les moyens humains et financiers pour réussir sa mise à niveau sur le plan technologique et sur celui des réseaux.

Un Comité de pilotage informatique se réunit semestriellement ; il permet d'analyser les besoins des différents usagers, étudiants, enseignants, ATOS, et de hiérarchiser les réponses. L'école est rattachée au réseau Renater. Le bâtiment dispose du wifi sur 90 % de sa superficie. Un bureau virtuel est proposé à l'étudiant par le conseil régional de Rhône-Alpes jusqu'en août 2010. Le Service informatique a engagé le travail pour prendre le relais et préserver les fonctionnalités actuelles : la disparition du bureau virtuel devrait se traduire par la mise en ligne des cours sur le site web de l'ENSAG, ce qui pose la question de la protection des droits d'auteur et des droits sur les images utilisées par les enseignants. Un système de convention doit donc être mis en place pour fixer le cadre des autorisations d'accès aux étudiants.

Le service est aujourd'hui composé de 7 personnes, dont 2 apprentis en master (5,5 ETPT : 1 de catégorie A, 3,5 de catégorie B, 1 de catégorie C). La dotation est jugée suffisante en quantité. L'organigramme du service est clair ; les agents sont motivés et engagés.

Le budget alloué permet de maintenir la qualité atteinte. L'optimisation est recherchée à travers un marché national de consommables, la téléphonie, la négociation sur les logiciels et leur mise à jour. La gestion du parc machines est de qualité, avec un renouvellement tous les cinq ans et un choix de matériel d'excellent niveau. La sécurisation des systèmes est analysée par le recours à un audit annuel externalisé et les évolutions préconisées sont mises en œuvre. Le matériel obsolète est recyclé par une association locale dans le cadre d'une convention. La mise en place récente d'Apogée pour la gestion des étudiants et des études a sensiblement amélioré la gestion administrative. Il en est de même de Winpaie pour les ressources humaines. Le chantier pour l'archivage des données, en lien notamment avec le Centre de documentation, s'engage. Des formations à la prise en main de matériel ou de logiciels sont organisées si nécessaire, en direction des étudiants, avec l'appui des trois enseignants d'informatique, et en direction du personnel administratif. On notera l'absence de réseau entre les écoles et de relations construites avec les services centraux du ministère.

L'établissement a donc mis en place une stratégie d'optimisation des performances de ses systèmes d'information et de communication et de bonne appropriation par tous les usagers.

## III – La politique de gestion des ressources humaines au service des objectifs de l'établissement

L'établissement est marqué par la variété des statuts et la part très importante de personnel non titulaire, ce qui est la règle dans les écoles d'architecture.

On dénombre trois catégories d'enseignants :

- des titulaires recrutés au niveau national dans six champs disciplinaires différents (38,5 ETPT en 2009) et assurant 48 % de la charge d'enseignement ;

- des professeurs associés recrutés pour six ans maximum par l'école, sur profil proposé par la CPR et approuvé par le CA (11 ETPT), et délivrant 16 % des enseignements ;
- des vacataires rémunérés sur budget propre (507 k€ en 2009), et assurant près de 37 % des enseignements.

La latitude dont dispose l'école pour sa politique réside d'une part dans l'élaboration de profils de postes soumis à concours ou à la mobilité d'enseignants fonctionnaires, d'autre part dans le fait de privilégier ou non le recrutement d'enseignants titulaires ou celui d'enseignants associés recrutés localement.

Pour 48 ETP, on compte quatre catégories de personnels ATOS :

- des titulaires du MCC (15,7 ETPT en 2009, essentiellement des agents de catégorie C) ;
- des titulaires du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, dits de "l'Équipement" depuis 1997 (6 ETPT dont 1 de catégorie A) ;
- des CDI du MCC ;
- des CDD.

Seuls 45 % du personnel sont titulaires. Les cadres administratifs et techniques sont, dans leur majorité, des contractuels recrutés sur budget propre. Ce poids important des non-titulaires s'explique par l'étroitesse du bassin grenoblois de fonctionnaires du MCC et par les difficultés à attirer des titulaires dans le cadre de la mobilité ou par les procédures de détachement.

Le Service de gestion est constitué de trois agents de catégorie C. Le secrétariat général assure la responsabilité directe de ce secteur : c'est à lui que revient la charge de suivre les supports budgétaires. La réalité de ces moyens est difficilement lisible, en raison notamment de l'absence d'outils partagés entre le ministère et l'école, et des retards de l'administration centrale à faire connaître la réalité des supports, les plafonds d'emplois n'étant souvent connus qu'en fin d'exercice budgétaire. Par ailleurs, la lourdeur et la lenteur des procédures de mobilité du personnel à l'échelle nationale ne permettent pas d'être réactif en cas de supports vacants. La paie des titulaires et des contractuels est confiée à façon à la Trésorerie générale, en attendant la centralisation de la paie des titulaires à l'administration centrale, puis à l'Office national de paie. Le service de gestion vient de se doter du logiciel Winpaie, qui a représenté une réelle amélioration. Le suivi de la masse salariale des contractuels est assuré par le Service financier, ce qui peut susciter quelques interrogations, dans la mesure où cette masse est liée aux actes de gestion et où sa maîtrise indispensable implique la responsabilisation de tous les acteurs.

En ce qui concerne les ATOS, l'allocation interne des ressources est perçue comme peu transparente par les cadres comme par les agents. Si la plupart des services estiment leurs ressources humaines équilibrées, un service, la DEVE, est sous-doté, compte tenu de son périmètre. La charge des agents, notamment de l'encadrement intermédiaire, est objectivement excessive. La politique de recrutement et de rémunération des contractuels est l'objet d'incompréhensions. Le régime indemnitaire n'est pas discriminant entre les agents : la répartition est égalitaire, sans consultation préalable des chefs de service sur l'appréciation de l'investissement de chacun.

La gestion de carrière des enseignants titulaires offre peu de marge de manœuvre à l'école, en dehors du rapport établi par le directeur seul (sans avis d'instance locale) sur l'implication du candidat à une promotion dans l'enseignement et/ou la recherche.

Après des débuts laborieux, le dispositif d'évaluation des titulaires et contractuels ATOS est aujourd'hui opérationnel. Il fait désormais l'objet d'une bonne appropriation par les chefs de service et les agents. Le temps de travail de ces derniers est de 1 400 heures réparties en 35 h x 40 semaines, avec 12 semaines de congés. Les horaires sont variables avec des plages obligatoires.

Le budget prévisionnel 2010 prévoit 40 000 euros pour la formation du personnel, qui inclut demandes individuelles, formation et perfectionnement aux outils et formation des deux apprentis. En 2009, 25 000 euros ont été effectivement dépensés. Les 41 bénéficiaires (parmi lesquels quelques enseignants) appartiennent à tous les services. Les thèmes sont variés : achats publics, gestion financière et comptable, outils de gestion, bureautique, hygiène et sécurité/secourisme, informatique.

Selon les élus au CTP, deux débats de fond sont à mener dans les instances : le retour à un fonctionnement orthodoxe et serein du CTP et du CHS et l'ouverture du chantier de l'évolution des carrières. L'école n'a pas mis en place de bilan social.

Les départs à la retraite, nombreux dans les années à venir aussi bien pour les ATOS (25 % ont plus de 55 ans) que pour les enseignants (plus de 22 % ont plus de 60 ans, 15 % moins de 40 ans), faciliteront une adaptation des recrutements aux besoins futurs de l'établissement. L'ENSAG aura également à s'interroger sur la structuration d'une réelle fonction RH, dotée de compétences et de responsabilités accrues, et d'outils partagés et appropriés aussi bien à la communication interne qu'à l'aide à la décision.

#### IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service du projet d'établissement

La fonction budgétaire est assurée par un Service financier de 6 personnes. Son responsable assure également la fonction d'agent comptable. Les moyens humains sont jugés suffisants, quantitativement et qualitativement (3 agents de catégorie B, 2 de catégorie C).

La procédure budgétaire fait l'objet d'une note de cadrage, élaborée par le Service financier, non présentée au CA, et qui correspond davantage à des recommandations qu'à l'expression d'une réelle stratégie. La procédure se résume à la maîtrise de la masse salariale et au soutien aux projets. Sa préparation est l'occasion de rencontres bilatérales avec les services dépensiers. Jusqu'à une période récente, la Commission des finances, émanation du CA, était un lieu de travail de fond sur le budget, avant présentation au CA. Soulignons toutefois que cette commission appréciée, composée de cinq administrateurs et du directeur, et pilotée par le responsable du service, a été supprimée en début d'année.

Malgré des progrès récents salués par les administrateurs, l'approche budgétaire reste très technique et difficilement lisible et partageable. Le rapport de synthèse, s'il apporte beaucoup d'éléments, notamment chiffrés, en laisse d'autres dans l'ombre ; les périmètres des données, peu clairs, ne sont pas nécessairement les plus pertinents au regard des enjeux politiques. La présentation est peu pédagogique, tant pour les élus au CA que pour les personnes chargées de l'analyse et de l'aide au pilotage. À la décharge du service, il n'existe pas de cadre commun, du type tableau de bord partagé, proposé par les services centraux du MCC, et la dimension d'une école d'architecture n'offre guère la possibilité de se doter de compétences dans ce domaine de l'analyse de gestion. Le travail en réseau des responsables financiers des écoles d'architecture n'existe pas ; il pourrait cependant être un premier lieu de mutualisation.

Le compte financier 2009 présenté au CA fait apparaître un budget de 3,3 millions d'euros. Les financements de l'école sont constitués d'une dotation de fonctionnement et de ressources propres. La dotation de fonctionnement du MCC, hors traitements et charges sociales des fonctionnaires, d'un peu plus de deux millions d'euros, est stable, mais sa part relative dans le budget global passe de 61 % à 57 % en deux ans, parallèlement à l'accroissement de la part relative des ressources propres, qui passe de 35 à 41 %. Les crédits d'investissement baissent fortement. 34 % de la dotation ministérielle financent les 9 500 vacations nécessaires à l'enseignement. Les ressources propres, d'un montant de 466 000 euros en 2009, sont constituées pour l'essentiel des droits d'inscription (312 000 euros), de la taxe d'apprentissage (71 000 euros), d'activités annexes (49 000 euros) et de produits financiers (7 000 euros).

Il n'a pas été possible de disposer de la réalité des crédits dits "fléchés", donc des ressources propres liées à des conventions passées notamment avec les collectivités territoriales ou à des contrats de recherche.

Les dépenses du budget géré par l'établissement se répartissent comme suit : 44 % pour les charges de personnel, 47 % pour le fonctionnement, 9 % pour l'investissement. Le fait que la subvention du ministère couvre les charges fixes de la structure est l'objet d'une vigilance particulière. Le fonds de roulement s'élève à 1,737 millions d'euros : il permet de faire face aux dépenses incompressibles des conventions et investissements, et à 60 jours de fonctionnement. En cours d'année, s'effectuent des réaffectations des crédits non utilisés pour aider au financement de projets. En fin d'année, les soldes font l'objet de reports, après accord du contrôleur financier en région, et de provision pour des projets d'investissement. L'exécution budgétaire est bonne, sauf pour quelques ressources fléchées.

Le logiciel financier permet à chaque structure dépensière de passer les commandes et de suivre l'exécution de ses crédits. Le service a engagé une montée en compétences dans le domaine de la commande publique, mais il n'y a pour l'instant ni centralisation ni réflexion sur la politique des achats. Le responsable du service a également la volonté d'aboutir à un inventaire des biens meubles pour valoriser et intégrer l'ensemble dans le cadre des amortissements. La valeur des immeubles n'est pas aujourd'hui inscrite au patrimoine de l'établissement. Le contrôle interne comptable est peu engagé, sauf au sein du service, pour la chaîne des dépenses et des rémunérations.

L'organisation financière est donc pilotée techniquement, mais elle gagnerait à être repensée pour prendre la dimension d'une politique budgétaire au service du projet d'établissement. Il s'agit notamment de mettre en place des outils de suivi, d'analyse et d'évaluation au niveau de la direction, qui seront également des éléments d'appropriation par les membres du CA et de communication interne en direction de tous le personnel.

## V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine

L'unique bâtiment a fait l'objet d'une réhabilitation et d'une extension entre 2003 et 2005. À l'extérieur, apparaît la volonté d'une meilleure lisibilité (création de grands escaliers d'accès) ; à l'intérieur, les conditions de fonctionnement se sont nettement améliorées. On soulignera en particulier l'accroissement de la surface par étudiant ; l'attribution d'une salle à chaque studio d'architecture ; l'extension importante du centre de documentation et des centres de ressources informatiques ; le regroupement des équipes de recherche et l'accroissement des surfaces qui leur sont dédiées ; le regroupement des services administratifs.

L'établissement a une connaissance approfondie de son patrimoine immobilier et en maîtrise bien la gestion. Les locaux sont bien adaptés aux besoins : 1 427 m<sup>2</sup> sont consacrés à la recherche et 5 042 m<sup>2</sup> aux salles d'enseignement, pour un total de surfaces utiles de 11 266 m<sup>2</sup>.

Des travaux de sécurisation (blindages, grilles, surveillance électronique de certains secteurs...) ont été pratiqués ces dernières années. Restent trois points faibles : des problèmes importants d'étanchéité, pour lesquels une programmation des travaux est engagée et la première phase financée ; une absence d'isolation ; un déficit d'accessibilité aux personnes handicapées. Pour commencer à pallier ce dernier, des travaux débutent. Les coûts de chauffage sont maîtrisés. Un diagnostic énergétique est en cours.

Le Tableau général des propriétés de l'État (TGPE) est renseigné ; l'école est en attente de la valorisation des biens par France Domaine.

À la visite, le bâtiment, sur trois étages, apparaît agréable à vivre et bien entretenu. Sa gestion est assurée par un service composé de 8 personnes (7 ETP, dont le chef de service). L'organisation du service est adaptée aux besoins, permettant de couvrir l'intégralité des horaires d'ouverture. Chaque fonction – gardiennage, maintenance, accueil et "ambiance" – est assurée par deux agents, sauf en ce qui concerne la reprographie. Si l'entretien des locaux et la maintenance de second niveau sont externalisés, le premier niveau de maintenance est de la responsabilité des agents. L'école dispose d'un logiciel de gestion des salles et des heures d'enseignement.

Les moyens humains sont considérés comme satisfaisants, qualitativement et quantitativement, du fait de l'efficacité de l'organisation. Le budget de fonctionnement de ce secteur permet de maintenir le niveau de qualité du bâtiment.

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

L'ENSAG ne montre pas de préoccupation d'auto-évaluation de son action : absence de pilotage interne, de culture et de compétences dans ce domaine, de formalisation dans l'organisation. Cette dimension est absente du nouvel organigramme, sauf mention du contrôle de gestion à la Direction des finances.

Le document de performance de l'ENSAG, annexé au budget prévisionnel 2010, reprend le suivi des objectifs du Programme annuel de performance (PAP). Il concerne l'insertion professionnelle des diplômés, les échanges européens, le développement de l'éducation artistique et culturelle, auxquels s'ajoutent des indicateurs internes, comme le nombre de jours de formation continue en direction des professionnels ou le nombre de publications scientifiques et de doctorants pour l'objectif de renforcement de la recherche et de ses liens avec l'enseignement, et la consolidation de l'innovation. L'école semble peiner à renseigner ces simples éléments. Présenté au CA par l'agent comptable avec les cinq indicateurs de justification au premier euro et le plan d'investissement sur trois ans, il reste un document formel lié au budget et à destination de la tutelle, et non un outil central de réflexion politique interne.

La rencontre avec les différents responsables fait apparaître une certaine confusion par absence de définition et de partage des concepts et des périmètres des données. Chacun fait ce qu'il peut avec ses propres outils. Des décalages importants existent entre services, dans la prise de conscience et dans la formalisation : production riche de la DEVE en direction de la CPR ; velléités au Service financier avec peu de lisibilité ; quasi-absence pour les RH... Beaucoup de données sont produites à la DEVE, avec de nombreux éléments sur trois ans concernant l'étudiant, des statistiques d'entrée (tests, transferts, origine géographique ou par baccalauréat ou diplôme), les validations d'acquis, les effectifs, les résultats par année, la mobilité internationale, l'aide sociale, la vie associative. Toutes ces données riches sont contenues dans le rapport d'activité de la DEVE, mais ne sont pas intégrées dans un dispositif global permettant la conduite d'une auto-évaluation au service du pilotage de l'école. Le service financier souhaiterait légitimement que ses compétences soient accrues en matière de contrôle de gestion. Mais le contrôle de gestion est seulement un aspect de la dimension d'analyse et concerne tous les secteurs d'activité. Le pilotage doit se situer au niveau de la direction et du secrétariat général, pour intégrer l'ensemble des axes, avec un objectif d'aide à la prise de décision stratégique.

L'établissement n'a pour l'instant ni les capacités organisationnelles, ni les ressources humaines, ni les outils, pour mener une démarche réflexive sur ses actions. La priorité, pour insuffler cette nouvelle culture, sera de mettre en place une réelle coordination des composantes et des acteurs de l'établissement, pour construire des outils de suivi pertinents. La désignation d'un pilote et la formation des cadres à de nouvelles méthodes sont donc une nécessité. Une bonne capacité d'auto-évaluation est aussi un fondement possible pour une meilleure stratégie de communication.

## VII – L'hygiène et la sécurité

En matière d'hygiène et sécurité, un agent du Service général assure la mission d'ACMO pour l'équivalent d'une journée par semaine. Le document unique existe et le registre de sécurité est mis à disposition du personnel à l'accueil. Le suivi technique du service est de qualité.

Le CHS, émanation du CTP, se réunit, malgré les tensions de ces derniers mois. La question centrale du climat et de la souffrance au travail étant soulevée, le CHS s'est retrouvé en première ligne pour tenter une sortie de crise. Mais les positions se sont durcies, après le retard, puis l'abandon de la mise en place d'un audit par une organisation indépendante sur le climat au travail, annoncée par la Direction centrale du patrimoine. Les représentants du personnel ont refusé de siéger, pour marquer leurs regrets et leur désapprobation. Dans la période récente, le CHS n'a donc pas été en mesure de remplir son rôle d'évaluation des risques et de préconisation de mesures correctives.

# Conclusion et recommandations



Si son activité de recherche, ses méthodes pédagogiques ou son attractivité placent l'ENSAG dans une situation favorable, sa gouvernance est, elle, restée obsolète et le pilotage est inexistant. L'établissement a fonctionné ces dernières années grâce, notamment, au dynamisme des cadres intermédiaires. Alors que la vie de l'école apparaît très statique, l'innovation scientifique a permis à l'établissement de connaître une certaine notoriété locale et régionale, et d'engranger des succès (participation au concours international Solar Decathlon Europe, à Madrid, en 2010).

L'innovation a, dès l'origine, façonné l'école : structuration autour de la recherche, aujourd'hui très bien évaluée dans le contexte global des écoles d'architecture ; insertion dans des réseaux développés avec la Ville, puis avec la Métro et la Région Rhône-Alpes ; partenariats avec l'IUG et l'IGA, mais aussi avec l'IEP de Grenoble, avec des écoles d'ingénieurs (Polytech Annecy-Chambéry) ou avec le CEA ; mise en place, en lien avec d'autres écoles d'architecture, des écoles d'art et d'ingénieurs, mais aussi avec des groupes industriels de premier plan (dans le ciment, le textile...), des Grands ateliers de l'Isle d'Abeau, outil spécifique et original.

Cette capacité d'innovation est desservie par une inertie liée à l'absence de remise en question de ce qui marche, par un vieillissement des projets, par une difficulté à imaginer de nouvelles stratégies de recherche, sans doute aussi par le manque de moyens dont dispose l'ENSAG pour mener à bien simultanément plusieurs projets assez lourds.

Même si l'ENSAG est un élément important du paysage des écoles d'architecture françaises, des marges de progression sont possibles dans tous les domaines, tant en recherche, grâce au développement des formations doctorales, qu'en gestion, grâce à la volonté affichée de l'administration et de son potentiel. Mais la question de la gouvernance et de l'absence de stratégie globale reste centrale et doit être une priorité pour la tutelle. Si rien n'est fait dans ce domaine, les efforts en interne ne produiront que des améliorations mineures.

## I – Les points forts

- La qualité de la recherche, structurante pour l'école. Les quatre équipes, dont une UMR CNRS, créent une situation qui contraste avec celle observée dans la plupart des autres écoles d'architecture ;
- L'offre de formation, caractérisée par un souci de progressivité dans les acquis pédagogiques, une ouverture vers les métiers et un accès à la recherche ;
- L'implication du personnel d'encadrement et sa volonté de progrès au service de l'école ;
- L'existence de partenariats valorisants, en particulier avec la Ville de Grenoble, la Métro et la Région Rhône-Alpes, débouchant sur des projets innovants, comme celui des Grands ateliers de l'Isle d'Abeau ;
- La mobilité étudiante et les programmes internationaux d'échange.

## II – Les points faibles

- Un mode de gouvernance obsolète, un fonctionnement interne manquant de clarté et de cohérence, une absence de culture d'auto-évaluation, le tout dans un climat marqué par des tensions. Cette situation ne permettra pas d'accompagner positivement les évolutions à venir ;
- Une absence de politique stratégique globale, en particulier dans le domaine des relations internationales ;
- Une absence d'une véritable auto-évaluation des enseignements, qui n'apparaît pas prioritaire à l'ensemble de la communauté (direction, enseignants et étudiants).



### III – Les recommandations

- Clarifier et structurer les organes de direction et de pilotage (équipe de direction, organigramme...) et communiquer clairement sur les circuits réels de prise de décision ;
- Reconnaître l'investissement du personnel et redonner confiance, tout particulièrement aux cadres, pour leur assurer une qualité de vie au travail, que la dimension de l'établissement devrait faciliter ;
- Mettre en place une politique scientifique d'établissement, permettant de mieux structurer le potentiel de recherche en fédérant les équipes, dont certaines ne disposent pas d'HDR ;
- Rechercher des contractualisations pour des partenariats en matière de recherche et de transfert de connaissances et d'expérience, tant avec les partenaires institutionnels qu'avec les acteurs socio-économiques, en privilégiant la pluri-annualité ;
- Développer une politique de réseau et de recherche des synergies et des complémentarités ;
- Soutenir une politique d'ouverture internationale et d'accueil de professeurs invités, en lien avec la stratégie pédagogique et scientifique portée par l'ENSAG et le projet d'établissement ;
- Coordonner son offre de formation avec celles proposées par les deux autres écoles d'architecture de la région.



# Liste des sigles

## A

ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre (des règlements d'hygiène et de sécurité)
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AEEA	Association européenne pour l'enseignement de l'architecture
AGERA	Alliance des grandes écoles Rhône-Alpes
AGURAM	Agence d'urbanisme d'agglomération de Moselle
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

BDA	Bureau des associations
BDE	Bureau des élèves
BTP	Bâtiment et travaux publics

## C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projet État-Région
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
CRATerre	Centre de recherche sur l'architecture de terre
CRESSON	Centre de recherche sur l'espace sonore et l'environnement urbain
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
CTP	Comité technique paritaire

## D

DEVE	Direction des études et de la vie étudiante
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DPLG	(Architecte) diplômé par le gouvernement
DSA	Diplôme de spécialisation et d'approfondissement

## E

EAAE	<i>European Association for Architectural Education</i>
ED	École doctorale
ENS	École normale supérieure
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSAG	École nationale supérieure d'architecture de Grenoble
EPANI	Établissement public d'aménagement Nord Isère
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	<i>EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ES	Économique et social (série du baccalauréat)
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

## F

FAVE Fonds d'amélioration de la vie étudiante  
FFSU Fédération française du sport universitaire

## G

GAIA Grands ateliers de l'Isle d'Abeau  
GAU:DI *Governance, Architecture, Urbanism : a Democratic Interaction*  
GIP Groupement d'intérêt public

## H

HDR Habilitation à diriger des recherches  
HMONP Habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre

## I

IATOS (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service  
IE Ingénieur d'études  
IE *Instituto de Empresa*  
IEP Institut d'études politiques  
IGA Institut de géographie alpine  
IGR Ingénieur de recherche (ITARF)  
IUG Institut d'urbanisme de Grenoble

## K

k€ Millier d'euros

## L

L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1<sup>ère</sup> année, 2<sup>e</sup> année, 3<sup>e</sup> année  
L Littéraire (série du baccalauréat)  
LMD Licence-master-doctorat

## M

MC2 Maison de la culture de Grenoble  
MCC Ministère de la Culture et de la Communication  
MOBAT Maîtrise d'ouvrage et management de patrimoine bâti (parcours de M)  
MSP Mise en situation professionnelle

## P

PAP Programme annuel de performance  
POPSU Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines (programme)  
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
PUCA Plan urbanisme construction et architecture

## R

RGPP Révision générale des politiques publiques  
RI Relations internationales

## S

S Scientifique (série du baccalauréat)  
SIUAPS Service interuniversitaire des activités physiques et sportives  
SMIC Salaire minimum interprofessionnel de croissance  
SOCRATES Programme communautaire consacré à la formation initiale  
STI Sciences et technologies industrielles (série du baccalauréat)

## T

TGPE Tableau général des propriétés de l'État  
TP Travaux pratiques

## U

UE Unité d'enseignement  
UE Union européenne  
UJF Université Joseph-Fourier (Grenoble 1)  
UMR Unité mixte de recherche  
UNESCO *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*  
UPMF Université Pierre-Mendès-France (Grenoble 2)

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

## W

WIFI *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)



# Observations du directeur



À ce jour, l'école n'a pas communiqué ses observations sur le présent rapport.  
Ces observations seront publiées dès réception.



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Grenoble a eu lieu du 15 au 16 juin 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Pierre **Wolff**, professeur des universités (Université Toulouse 2 - Le Mirail).

## Ont participé à l'évaluation :

Sophie **Chabot**, architecte urbaniste de l'État, directrice de l'Agence d'urbanisme d'agglomération de Moselle (AGURAM) ;

Conception **Diez-Pastor**, professeur des universités (*Instituto de Empresa (IE) School of Architecture*, Université de Ségovie) ;

Xavier **Lafon**, professeur des universités (Université de Provence) ;

Claudine **Madelaine**, secrétaire générale de l'Inspection académique des Pyrénées orientales, ancienne secrétaire générale adjointe de l'Université Toulouse 2 - Le Mirail ;

Juliette **Stehlé**, élève fonctionnaire stagiaire à l'ENS de Lyon.

Jean-Pierre **Borel**, délégué scientifique, Jeanne-Aimée **Taupignon**, chargée de projet, et Christian **Horgues** 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.