



**HAL**  
open science

# École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne. 2011. hceres-02026184

**HAL Id: hceres-02026184**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026184>**

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 Saint-Étienne



juillet 2011



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

# Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*

**Michel Cormier**

---

juillet 2011



# Sommaire



Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Des forces limitées dans un environnement favorable	7
II – Un projet réaliste et pertinent de formation à la recherche freiné par des incohérences statutaires	8
III – Une valorisation axée efficacement sur la diffusion de la culture architecturale urbaine et paysagère	8
Stratégie en matière de formation	9
I – L'offre de formation initiale et de formation continue	9
1 ● Un cycle licence centré sur les fondamentaux et l'enseignement du projet	9
2 ● Un cycle master diversifié, mais peu attractif	10
3 ● L'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP)	11
4 ● Un master professionnel cohabilité avec l'université Jean Monnet	11
II – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant et le suivi de l'insertion professionnelle	11
III – Un environnement de travail adapté aux exigences de la formation en architecture	12
Stratégie en matière de vie étudiante	13
I – Une volonté d'associer les étudiants à la gouvernance de l'école, qui n'en fait pas encore des partenaires à part entière	13
1 ● Des relais étudiants efficaces	13
2 ● Une absence relative des étudiants à la gouvernance et la définition de la stratégie de l'école	13
II – Une réelle qualité de vie des étudiants	13
1 ● Une vie culturelle et associative riche	13
2 ● Conditions de vie	14
Stratégie en matière de relations extérieures	15
I – Des relations inter-établissements en forte évolution	15
1 ● L'échelle nationale : le réseau des écoles	15
2 ● L'échelle régionale et le PRES "Université de Lyon"	15
II – Les collectivités locales et l'école	16
1 ● Une place mesurée des collectivités dans les instances de l'établissement	16
2 ● Une coopération historique avec les collectivités locales	16
III – Des relations avec les milieux socio économiques à amplifier	16

Stratégie en matière de relations internationales	17
Activité internationale en matière de formation et de recherche	17
1 ● Une stratégie internationale en matière de recherche à construire	17
2 ● Une stratégie internationale en matière de formation à consolider	17
La gouvernance	19
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	19
1 ● Un vrai projet d'établissement	19
2 ● Organiser direction et pilotage de l'établissement	19
II – Système d'information, technologies de l'information et de la communication	19
III – Une politique de gestion des ressources humaines au service des objectifs de l'école	20
1 ● Pilotage de la gestion des ressources humaines	20
2 ● La gestion des emplois des enseignants	20
3 ● La gestion des emplois ATOS	20
IV – L'organisation et le pilotage financier de la politique budgétaire et financière au service du projet d'établissement	21
1 ● Pilotage budgétaire et financier	21
2 ● Construction budgétaire et modes d'exécution	21
V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine	21
1 ● Organisation de la gestion du patrimoine immobilier et de la logistique	21
2 ● Connaissances patrimoniales de l'école et outils de gestion	22
VI – Hygiène, sécurité, éthique et déontologie	22
Communication	23
I – Appropriation de l'identité de l'établissement : image stable et univoque	23
II – Communication externe	23
III – Participation des anciens diplômés	23
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation



La présence de l'enseignement supérieur à Saint-Etienne est ancienne, avec la création de son Ecole des mines au début du 19<sup>ème</sup> siècle, et contemporaine avec celle de l'Ecole nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne en 1961 et de l'université Jean Monet en 1969. L'Ecole d'architecture est quant à elle de création municipale et date de 1971. Cette création visait à renforcer le pôle universitaire stéphanois et à répondre aux défis posés par la mondialisation et ses effets en matière de transformation des tissus industriels, bien marqués dans cette ville et cette région, très anciennement industrialisées grâce à ses ressources minières. Sans avoir à gérer un héritage lié aux beaux-arts (comme la plupart de ses consœurs), cette école était moins appelée à former à la "grande architecture"<sup>1</sup>, qu'à valoriser, revaloriser, transformer des espaces quotidiens, tous marqués par les effets des crises et des mutations économiques.

Reconnue nationale en 1977, l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Saint-Etienne devint alors l'une des vingt écoles nationales supérieures d'architecture. Avec cette école, la région Rhône Alpes renforce sa présence au sein de l'ensemble du dispositif français de formation à l'architecture. La seconde grande mutation correspond à l'adoption, en 2005, d'une nouvelle structuration du temps des études, imposée par le dispositif commun LMD. Cette restructuration n'a pas été qu'un redéploiement d'un contenu préexistant dans une grille nouvelle mais une redéfinition des contenus pédagogiques et leur mise en œuvre.

Depuis 2008, l'école occupe de nouveau ses locaux réhabilités, en centre ville, mais sans être à proximité immédiate d'un ensemble universitaire plus vaste. Cette relocalisation fait suite à trois années marquées par une situation immobilière provisoire et peu confortable. La période actuelle correspond à un nouveau départ avec un lieu qui sans être totalement nouveau, n'en est pas moins complètement rénové, un lieu qui ne symbolise pas une architecture uniquement contemporaine mais une architecture nourrie d'un bâtiment hérité, réhabilité et étendu.

Avec en moyenne 45 élèves architectes diplômés par an et 450 élèves au total, l'ENSASE est l'école française qui présente le plus petit nombre d'étudiants. Elle compte 25 enseignants permanents du ministère de la Culture et de la Communication. Elle fait appel à plus d'une centaine d'intervenants, une trentaine étant contractualisée. Elle n'héberge pas de laboratoire de recherche, alors que la recherche a marqué son histoire. Son rôle en matière de formation doctorale est encore à construire.

A cette date, l'ENSASE ne fait pas encore partie du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) "Université de Lyon", mais sa destinée n'échappe pas à son intégration au sein de ce pôle qui fait de cette métropole la seconde française en matière universitaire, et d'une importance reconnue au niveau international.

---

<sup>1</sup> Si l'on nomme comme telle celle qui vise à concevoir des espaces et bâtiments destinés à rendre compte par une mise en espace singulière, d'une centralité plus ou moins unique.





# Stratégie en matière de recherche



Construite à partir de liens étroits et pertinents avec l'université Jean Monnet, la recherche à l'ENSASE a été développée pendant une dizaine d'années par les travaux d'une équipe interdisciplinaire et dynamique "Ville, architecture, histoire" (VAH), à l'origine de nombreuses publications sur la ville, le logement social et l'urbanisme latino-américain. Cette équipe, dont les travaux constituent une référence aussi bien pour les écoles d'architecture que pour les territoires, a été dissoute en 2004, n'ayant pas su préparer le renouvellement de son potentiel humain. Une nouvelle équipe composée de trois enseignants-chercheurs (EC) s'est reconstituée, entre 2005 et 2007, sur la thématique des "Mutations et pratiques architecturales, urbaines et paysagères" mais a été confrontée à la même incapacité chronique de l'ENSASE à stabiliser ses EC.

La volonté politique de l'actuelle direction, illustrée par la nomination récente de trois enseignants docteurs et soucieux de développer des activités de recherche, laisse entrevoir une évolution positive. Toutefois, les espoirs de concrétisation des projets en cours sont conditionnés à la modification attendue des obligations de service des EC des écoles d'architecture.

## I – Des forces limitées dans un environnement favorable

Sur les 25 enseignants actuellement en poste à l'ENSASE, six ont un doctorat et une activité d'EC, un seul est intégré dans une équipe de recherche locale reconnue (unité de recherche ISTHME de l'université Jean Monnet, rattachée à l'UMR 5600 "Environnement, ville, société" (EVS) de l'université Lyon 3. Les cinq autres EC exercent leurs activités en liaison avec des laboratoires plus ou moins éloignés :

- l'équipe "Cultures architecturales et urbaines en Asie et au Proche Orient" du LADRHAUS de l'ENSA de Versailles ;
- l'équipe "Actualité des modernismes : histoire, architecture, urbanisme, société" (AM : HAUS) de l'ENSA de Versailles ;
- le Centre d'études des mondes africains (CNRS, EPHE, Paris 1, Université de Provence) ;
- le Centre d'histoire des techniques et de l'environnement du CNAM ;
- le Collège international de philosophie (réseau national) ;
- le Groupe de recherche philosophie, architecture, urbain (GERPHAU), équipe membre de l'UMR CNRS 7218 LAVUE (Laboratoire d'architecture, ville, urbanisme, environnement) de l'ENSA Paris-La Villette.

Compte tenu de la diversité des champs disciplinaires (histoire, philosophie, ethnologie, urbanisme et aménagement), la construction *ex nihilo* d'une nouvelle équipe, indépendante et isolée, au sein de l'ENSASE ne paraît pas réaliste. Il semble par contre unanimement admis, aussi bien par la direction de l'école que par les EC, que la stabilisation des EC de l'ENSASE passe par leur intégration au sein d'équipes reconnues dans des établissements de recherche de Saint Etienne ou de Lyon, dans le cadre du PRES lyonnais.

L'ENSASE bénéficie, dans son environnement proche, d'un potentiel de partenaires de recherche particulièrement riche et diversifié : dans le domaine architectural (Grands ateliers de l'Isle-d'Abeau, site Le Corbusier de Firminy, les trois ENSA de Rhône Alpes et celle de Clermont-Ferrand), dans le domaine de l'art à l'Ecole supérieure des arts et du design de Saint Etienne (création, philosophie, histoire), dans le domaine des sciences humaines et sociales à l'université Jean Monnet (géographie, sociologie, économie...) et dans le domaine des sciences et technologies (Ecole des mines, ENISE, université Jean Monnet). Il en est de même avec les universités et les écoles d'ingénieurs du site de Lyon (Centrale, ENTPE, INSA, etc.).

## II – Un projet réaliste et pertinent de formation à la recherche freiné par des incohérences statutaires

Pour réactiver une dynamique de recherche au sein de la formation, les cinq EC de l'ENSASE ont décidé de s'associer, dès la rentrée 2010, pour mettre en place un séminaire de recherche autour de la thématique du territoire, dans les semestres 1 et 3 de master. Ce séminaire, qui a pour objectif de développer la réflexion théorique des étudiants lors de la rédaction de leur mémoire, sera organisé de manière collégiale par les cinq EC, à partir de leurs spécialités de recherche propres. En plus de ce séminaire, ces enseignants ont coordonné leurs enseignements respectifs, en licence, à partir de cette thématique commune.

L'école n'a pas de relations avec des formations doctorales universitaires. Cette situation est due à l'absence d'enseignants HDR.

Le travail collectif déjà engagé peut être le point de départ d'une activité de recherche transdisciplinaire cohérente au sein de l'école, sans création d'équipe propre mais par l'intégration de chaque EC dans une équipe reconnue du PRES.

Le projet de recherche fédérateur orienté vers les territoires (ruraux, urbains, industriels) semble bien adapté à la situation de l'ENSASE aussi bien sur le plan des ressources intellectuelles que sur celui de l'environnement socio-économique. La formation à la recherche est clairement introduite dans le cycle master de l'école et dans le master "espaces publics" piloté par l'université Jean Monnet.

Le passage au LMD, intégrant la formation au doctorat au sein des ENSA, est actuellement incompatible avec l'obligation, des EC des ENSA, d'effectuer un service d'enseignement de 320 heures en équivalent travaux dirigés (TD). Pour des raisons d'efficacité de production de publications, les EC nouvellement nommés à l'ENSASE, sont actuellement contraints de développer leurs activités de recherche au sein de leurs laboratoires d'origine, sans pouvoir envisager, faute de temps, les reconversions nécessaires pour une intégration dans le milieu naturel que constituent des laboratoires du PRES Lyonnais.

## III – Une valorisation axée efficacement sur la diffusion de la culture architecturale urbaine et paysagère

La mission de valorisation prévue par les textes, est particulièrement reconnue et développée par l'ENSASE ; elle constitue un outil puissant de rayonnement de l'établissement dans son environnement économique et social. En s'associant judicieusement avec un réseau de partenaires locaux<sup>1</sup>, l'ENSASE a parfaitement su coordonner de nombreuses actions visant à valoriser l'importance des enjeux urbains d'une ville en pleine évolution dans un contexte social fortement marqué par les territoires industriels. On peut noter les actions significatives suivantes :

- les ateliers-découverte et les expositions, destinés à sensibiliser les jeunes à l'architecture, la ville, le paysage et l'environnement ;
- un cycle d'expositions publiques réparties en trois grandes familles : les expositions thématiques, la valorisation des travaux d'étudiants et les expositions d'actualité sur l'évolution de la ville ;
- les cycles de conférence "esthétique-philosophie" et les conférences thématiques "architecture et métiers", "architecture et art", "architecture et techniques".

On peut également signaler les actions de valorisation menées par l'association d'étudiants "Villebrequin" qui fonctionne comme une junior entreprise sans en avoir encore le label. Bien qu'elle bénéficie du soutien logistique de l'école, cette activité reste fragile et devra faire ses preuves pour se faire mieux reconnaître des milieux socio-économiques.

---

<sup>1</sup> La ville de Saint-Etienne, le conseil général de la Loire, le conseil régional de l'ordre Rhône-Alpes, l'inspection académique, la Cité du design, le site de Firminy, le Centre culturel scientifique technique et industriel au sein de Ecole des mines, le Musée d'art moderne, le Musée de la mine, le cinéma "Le France" et la radio locale "Dio Radio".

# Stratégie en matière de formation



## I – L'offre de formation initiale et de formation continue

La formation initiale s'est construite, à l'ENSASE, dans la logique de la réforme de 2005, qui organise les études d'architecture en trois cycles selon les principes européens du LMD. Le premier cycle, d'une durée de trois ans, conduit au diplôme d'études en architecture (DEEA) conférant le grade de licence. Le second cycle, d'une durée de deux ans, mène au diplôme d'État d'architecte (DEA) conférant le grade de master. À l'issue de ces cinq années d'études, les titulaires du DEA peuvent suivre une année de formation spécifique conférant l'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP). Parallèlement au DEA, l'ENSASE a créé, en cohabilitation avec l'université Jean Monnet, un master professionnel ayant pour thème "l'espace public".

### 1 • Un cycle licence centré sur les fondamentaux et l'enseignement du projet

Le recrutement des étudiants en cycle licence se fait, après le baccalauréat, en deux temps : une présélection sur dossier scolaire (et, facultativement, sur travaux personnels) permet de retenir 300 candidats parmi les 1 000 postulants annuels ; une audition devant un jury, constitué de deux enseignants, aboutit à la sélection de 80 étudiants. Ce chiffre est déterminé en fonction des capacités d'accueil de l'établissement et du nombre de redoublants.

Ce mode de recrutement s'accompagne d'un taux d'échec important en première année de l'effectif entrant. Comme dans les autres écoles d'architecture, ce phénomène s'explique par la nouveauté que représente, pour les étudiants entrants, l'enseignement du projet, et par la charge de travail que suppose l'approche simultanée d'un grand nombre de matières nouvelles. Le taux d'abandon est inférieur à 7 % depuis deux ans. En revanche, le taux de redoublement est élevé. Il concerne un quart de l'effectif de la première année et semble amplifié par une stratégie pédagogique implicite – qui mériterait une évaluation fine – visant à mettre à l'épreuve la motivation des étudiants pour éviter des réorientations tardives. Passé le cap des deux premiers semestres, le taux d'échec diminue significativement. Une réflexion sur les modalités de sélection, sur les réorientations et, plus globalement, sur les parcours des étudiants apparaît nécessaire.

Le cycle licence est consacré à l'acquisition des fondements de la culture architecturale et à l'apprentissage de la pratique de projet. Les matières enseignées correspondent à des champs disciplinaires définis nationalement : théorie et pratique de la conception architecturale et urbaine ; sciences et techniques pour l'architecture ; histoire et cultures architecturales ; arts et techniques de la représentation ; sciences humaines et sociales ; ville et territoire. Ces matières s'articulent en unités d'enseignement autour de la pratique de projet qui constitue le fil conducteur de la formation.

Le cycle licence est conçu comme un tronc commun. Tous les enseignements (cours magistraux, travaux dirigés, travaux pratiques, ateliers de projet, séminaires) sont obligatoires. L'absence d'options est justifiée par la volonté de créer un socle de compétences commun à tous les étudiants issus de filières différentes de l'enseignement secondaire. Il s'agit d'offrir, graduellement, les outils conceptuels susceptibles de soutenir la démarche de projet de l'étudiant, tout en lui proposant une vision large de l'architecture l'incitant à construire sa propre position. Une des originalités du cycle licence de l'ENSASE consiste à aborder, grâce à un dispositif d'alternance semestrielle sophistiqué, des thématiques pédagogiques corrélées aux domaines d'études qui structurent le cycle master.

La progressivité et l'intégration des savoirs associés à l'enseignement du projet visent à assurer à l'étudiant, à l'issue du premier cycle, une certaine autonomie en matière de conception architecturale, une dextérité dans l'usage des outils informatiques ainsi que des capacités d'analyse et d'intervention relatives à la ville et à l'environnement. Ces compétences permettent d'envisager, dans de bonnes conditions, les premiers débouchés professionnels au sein des agences d'architecture (emploi de dessinateur, assistance à la conception). Elles garantissent aussi la possibilité de mettre en œuvre, dès le début du second cycle, une mobilité internationale ambitieuse.

Les étudiants bénéficient de la proximité des Grands ateliers de l'Isle d'Abeau, dont l'ENSASE est membre fondateur (aux côtés des ENSA de Lyon, Grenoble, Clermont-Ferrand, Montpellier et Paris-Malaquais, de l'INSA Lyon et de l'ENTPE). Plusieurs modules pédagogiques du cycle licence y sont organisés.

Deux stages complètent la formation. L'un d'une durée de deux semaines, positionné en première année, se fait dans le cadre d'une entreprise, l'autre de quatre semaines, en troisième année, permet la découverte des métiers de l'architecture : maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, conseil, programmation, etc.

L'ensemble des informations recueillies attestent le bon fonctionnement de la formation en premier cycle. Le pilotage est assuré conjointement par la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR), par le directeur des études et par le service de la scolarité. Il faut noter, cependant, que l'évaluation des enseignements, qui permettrait d'améliorer la formation, n'est pas réellement pratiquée à l'ENSASE : les questionnaires ne sont pas remis de manière systématique, le taux de réponse est trop faible et les résultats ne sont pas exploités. Le passage au LMD, s'il est effectif dans la forme, n'est pas encore pleinement réalisé dans le fond. Certains éléments décisifs, comme les UE d'ouverture non disciplinaires, ne sont pas proposés dans la formation. Aucune certification en langue ou en informatique (C2i) n'est imposée aux étudiants.

## 2 • Un cycle master diversifié, mais peu attractif

Le second cycle est consacré à l'approfondissement des problématiques spécifiques à l'architecture et prépare l'étudiant aux différents modes d'exercice professionnel. Il comporte une initiation à la recherche. L'enseignement du projet est renforcé par des apports théoriques ponctuels et par l'activité des séminaires. Certains séminaires sont transversaux afin d'offrir des possibilités d'échanges entre les différents domaines. Le cycle master intègre les contraintes inhérentes à la maîtrise d'œuvre et les divers savoirs qui lui sont associés à travers des domaines d'études élaborés par chaque école. Ces domaines définissent des parcours, qui apparaissent, au final, comme autant de colorations particulières de la formation généraliste de l'architecte. Les enseignements ont été organisés en trois domaines lors du programme 2006-2010 : "Paysage, art, design" ; "Territoires, temporalités, usages" ; "Techniques, acteurs, processus".

Ces domaines d'études expriment certaines spécificités. Les attaches solides de l'ENSASE avec le territoire industriel stéphanois notamment apparaissent dans l'offre de formation à travers les notions de territoire, de design et de process. Malgré la pertinence de ces approches, le cycle master ne parvient pas à proposer une structure lisible : la verticalisation des parcours, induite par la réforme de 2005, n'est pas sous-tendue par des problématiques de recherche suffisamment formalisées. D'où les difficultés de décision des étudiants qui suivent des cheminements imprécis entre les différents domaines, se privant ainsi de la possibilité d'approfondissement inhérente aux parcours. Les aménagements envisagés par la CPR et le conseil d'administration (CA) et ne semblent pas en mesure de résoudre le problème, d'autant que quatre domaines d'études sont proposés pour l'habilitation 2010-2014 : "Paysage, art, design" ; "Architecture, urbanisme et territoire" ; "Formes, architecture, milieux" ; "Habitat, culture, environnement".

De plus, cette multiplication des parcours est en contradiction avec le faible effectif des étudiants inscrits en cycle master. L'évasion chronique à la fin du cycle licence et la mobilité internationale en quatrième année expliquent, en partie, cette faiblesse. Conscient de la difficulté, le CA a décidé d'augmenter le recrutement des étudiants à l'entrée. Le problème majeur reste cependant le manque d'attractivité de l'offre de formation proposée en second cycle par l'ENSASE.

Le dernier semestre de la formation est consacré à la soutenance du mémoire de master et au projet de fin d'études. Il comporte un stage professionnel de deux mois qui vise à parfaire, en cohérence avec le parcours de l'étudiant, la connaissance des différents modes d'exercices de l'architecture.

Un aspect très positif du cycle master est la mobilité internationale des étudiants. Des ateliers internationaux sont régulièrement organisés et des voyages pédagogiques (en Suisse, en Engadine, dans le Vorarlberg autrichien) sont insérés dans le cursus. Une réflexion est en cours, au sein de l'établissement, pour consolider le réseau et améliorer la qualité des échanges. Ces ateliers internationaux et voyages d'étude, organisés en première et deuxième années du cycle master, représentent un atout puisqu'ils permettent aux étudiants qui n'ont pas profité d'un échange ERASMUS d'avoir une première expérience à l'étranger, qui en outre, peut être rattachée à la préparation du mémoire de projet de fin d'études, inscrit dans la formation pédagogique. Aucun dispositif n'est cependant en place, en dernière année, pour dynamiser, en termes de recherche architecturale, ces acquis internationaux.

Pour remédier à l'absence de visibilité des spécificités de son cycle master, l'établissement entend développer son offre pédagogique en mettant à profit son réseau international et ses relations avec les universités. Si la qualité de ce réseau est indéniable, l'école devra cependant envisager la refonte de son cycle master. La concurrence avec les ENSA de Lyon, de Grenoble et de Clermont-Ferrand exige la construction d'une identité pédagogique forte. Le resserrement des domaines d'études apparaît aujourd'hui nécessaire.

Comme dans le cas de la licence, l'évaluation des enseignements de niveau master n'est pas correctement pratiquée. La faiblesse du taux de réponse rend les résultats inexploitable.

### 3 • L'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP)

À l'issue du cycle master, les titulaires du diplôme d'État d'architecte souhaitant exercer les responsabilités liées à la maîtrise d'œuvre (dans les conditions définies par la loi de 1977) peuvent suivre une année de formation complémentaire constituée d'un enseignement théorique et d'une mise en situation professionnelle (d'une durée minimum de six mois). Instaurée par la réforme de 2005, cette formation nouvelle confère aux diplômés l'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre, qui les autorise à s'inscrire à l'ordre national des architectes et à créer leur propre agence.

La formation HMONP a été mise en place en concertation avec les ENSA de Lyon, de Grenoble et de Clermont-Ferrand. La coordination inter-écoles permet de mutualiser les expériences. Elle contribue aussi au développement d'une stratégie commune, à l'échelle de la région Rhône-Alpes, en direction de la profession afin de créer un réseau d'agences susceptibles d'accueillir les postulants.

Plusieurs années après sa création, cette formation est toujours, du dire même de ses organisateurs, en phase expérimentale, car elle suppose une articulation complexe entre l'école, le postulant et la structure d'accueil. Elle s'améliore régulièrement, même si elle apparaît encore trop indépendante du cycle master. Aucun enseignant titulaire de l'ENSASE ne participe à ce programme, assuré aujourd'hui par des vacataires. L'offre d'enseignement semble toutefois correspondre aux demandes des jeunes diplômés puisque l'école est régulièrement sollicitée par ses anciens élèves (titulaires du DPLG) qui souhaitent en bénéficier.

La formation continue n'est pas assurée par l'ENSASE. Elle est déléguée à l'ENSA de Lyon dans le cadre du pôle régional de formation continue.

### 4 • Un master professionnel cohabilité avec l'université Jean Monnet

L'ENSASE a créé, il y a cinq ans, en partenariat avec l'université Jean Monnet et l'École supérieure d'art et de design de Saint-Étienne, un master professionnel intitulé "Espace public : design, architecture, pratiques". Assurée par des architectes, des designers et des sociologues, cette formation qui accueille chaque année une vingtaine d'étudiants issus de filières universitaires diversifiées (sciences humaines, design, architecture<sup>1</sup>), propose une approche pluridisciplinaire des questions inhérentes à la conception, à la fabrication et à la gestion de l'espace public. Après une mise en place difficile, ce cursus a acquis aujourd'hui une véritable reconnaissance institutionnelle : il fait partie des offres de formation du Consortium design, plate-forme d'échange et de communication animée par la Cité du design. Il a été retenu par le PRES "Université de Lyon" pour représenter l'enseignement supérieur de la région Rhône-Alpes à l'exposition universelle de Shanghai. Il est également reconnu par les acteurs de l'urbanisme de l'agglomération stéphanoise.

## II – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant et le suivi de l'insertion professionnelle

En raison de sa taille, l'ENSASE offre un suivi à l'échelle individuelle. Un membre de l'équipe administrative assure, en liaison avec la commission de la vie étudiante (CVE) et la commission des métiers et de l'orientation (CMO), l'accompagnement des étudiants dans leur vie quotidienne (logement, santé, emplois, bourses, loisirs) et dans leur parcours universitaire (information, orientation, transferts, stages, débouchés). De plus, les étudiants bénéficient d'un parrainage de leurs aînés, afin de faciliter leur intégration à l'école.

La CVE est un lieu de débat. Elle décèle les difficultés pédagogiques (charges de travail, plannings, etc.) et propose des solutions appropriées. Elle contribue aussi au portage des projets étudiants. La fréquence de ses réunions (deux ou trois par an) apparaît toutefois insuffisante. Présidée par un enseignant, assisté des responsables de la scolarité et de la vie étudiante, la CMO est composée de douze enseignants (auxquels se joignent deux enseignants externes nommés par le recteur) et de deux étudiants élus au CA. Elle regroupe les attributions de trois commissions habituellement séparées dans les ENSA (validation des parcours, HMONP et stages) pour offrir à l'étudiant un accompagnement global. La CMO apparaît comme un outil pertinent, même si sa mise en place est trop récente pour permettre un véritable bilan.

Le taux d'abandon et de redoublement en première année du cycle licence, dont on a déjà souligné le caractère important, résulte en partie de la politique de l'établissement qui cherche à éviter les échecs tardifs. L'ENSASE a mis en place un suivi personnalisé des étudiants en difficulté pour leur permettre de s'orienter vers d'autres filières. Elle assiste aussi les étudiants qui en font la demande dans leur transfert vers d'autres écoles d'architecture.

En cours de troisième année, l'école informe les étudiants des possibilités de mobilité à l'étranger. Elle les aide, grâce à des cours dispensés en interne, à approfondir leurs connaissances en anglais. Mais le laboratoire de langues de l'établissement reste encore largement sous-utilisé. L'ENSASE réfléchit à l'introduction d'autres langues. Elle finance les cours de français langue étrangère (cours intensifs en début d'année puis cours hebdomadaires) pour les étudiants internationaux en mobilité académique dans l'établissement.

---

<sup>1</sup> Les étudiants issus des universités peuvent accéder à cette formation à niveau bac + 4 (master I), alors que le niveau bac + 5 (diplôme d'état d'architecte) est exigé pour les étudiants issus des écoles d'architecture. Cette incohérence doit être corrigée.

Outre l'observatoire national de la scolarité et de l'insertion professionnelle (mis en place en 1997 au sein du bureau des enseignements de la direction de l'architecture et du patrimoine du ministère de la Culture et de la Communication), l'ENSASE dispose d'un outil régional, l'observatoire des débouchés professionnels des jeunes diplômés en architecture (à destination des trois écoles Rhône-Alpes), qui lui permet de suivre les conditions d'emploi et de rémunération des diplômés. La quatrième et dernière enquête menée par cet observatoire date de 2007, la prochaine enquête sera réalisée en 2010. Les chiffres de 2007, qui concernaient encore les titulaires du DPLG, témoignent d'un bon taux d'insertion : 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, 75 % des élèves occupent un emploi dans le domaine de l'architecture et 95 % d'entre eux trouvent un emploi dans les cinq mois qui suivent leur sortie de l'école. 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.

L'enquête 2010 permettra de mesurer l'impact de la crise économique sur l'emploi des jeunes architectes. Une étude fouillée de l'insertion professionnelle, attentive à la diversité des pratiques professionnelles, serait utile aux étudiants et aux équipes pédagogiques. Le travail réalisé par l'observatoire régional n'aborde pas clairement cette question.

### III – Un environnement de travail adapté aux exigences de la formation en architecture

Implantée en centre ville, dans un quartier animé, l'ENSASE a bénéficié de l'effort consenti par le ministère de la Culture et de la Communication en faveur de ses établissements d'enseignement. Après avoir acquis l'ensemble immobilier de l'ancienne rubanerie Louison, cadre vétuste dans lequel elle était installée depuis sa création, l'école a engagé en 2003, grâce au soutien de l'Etat, de la région Rhône-Alpes et du conseil général de la Loire, la réhabilitation complète de ses locaux. Elle dispose aujourd'hui d'un outil de travail exceptionnel, non seulement par la diversité des espaces dédiés à l'enseignement (ateliers de projet, salles de cours, amphithéâtre, etc.), mais aussi par la qualité intrinsèque des bâtiments qui constituent une leçon d'architecture industrielle au cœur d'une ville en pleine mutation.

Grâce à ses 5 300 m<sup>2</sup>, l'école peut répondre, dans de bonnes conditions, aux exigences de l'enseignement de l'architecture (groupes projets, cours magistraux, TD, etc.), mais aussi aux besoins d'une politique de diffusion dynamique. L'établissement peut recevoir 530 personnes.

L'école offre un environnement informatique adapté. La volonté de la direction de favoriser les TIC a conduit à l'aménagement de plusieurs lieux spécifiques : une salle de cours informatique (bureautique, CAO, DAO, PAO), une salle libre-service, une salle audio-visuelle, un centre de documentation. Les étudiants travaillent sur des outils récents et le matériel utile leur est prêté (ordinateurs portables, vidéoprojecteurs, appareils photo et caméras numériques). Sur les trois dernières années, 283 000 euros ont été consacrés au développement des TIC, dont 96 000 financés par la région Rhône-Alpes.

L'ENSASE a créé son site web. Les enseignants, les étudiants et le personnel administratif disposent d'une messagerie individuelle, qui reste néanmoins peu utilisée. D'une manière générale, les besoins des usagers sont mal définis, ce qui pose problème aux services qui ont la charge des outils informatiques.

La bibliothèque-centre de documentation possède un fonds de 17 500 ouvrages. Le budget d'acquisition annuel s'élève à 20 000 euros. Le service peine à définir, en concertation avec les enseignants, les besoins documentaires. Tous les documents sont enregistrés sur Loris, la base commune à tous les établissements d'enseignement supérieur de Saint-Étienne (située sur le serveur de l'université Jean Monnet). Le dépouillement des périodiques est partagé entre toutes les ENSA et consultable sur la base de données ArchiRès. L'école bénéficie de commandes groupées de documents-vidéo grâce à la commission audiovisuelle des ENSA. Elle s'est engagée dans la constitution d'une matériauthèque, ressource appréciable pour les études d'architecture.

Les étudiants peuvent désormais accéder aux locaux et lieux de travail de l'école jusqu'à minuit, les lundis et mardis soirs et certains samedis. Il existe cependant une forte demande d'une ouverture encore plus large (fermeture plus tardive, extension du dispositif aux autres jours de la semaine et au week-end), qui se confronte pour l'instant à des contraintes budgétaires.

# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – Une volonté d’associer les étudiants à la gouvernance de l’école, qui n’en fait pas encore des partenaires à part entière

### 1 • Des relais étudiants efficaces

La participation des étudiants à la gouvernance de l’école passe tout d’abord par l’implication des élus étudiants dans les organes de concertation et de décision. Ceux-ci sont présents au CA, mais également à la CPR, ainsi que dans les commissions thématiques. Leur participation est assidue et leur permet d’apporter un point de vue étudiant sur l’ensemble des sujets débattus. Ce souci d’associer les étudiants à la prise de décision et à la discussion institutionnelle s’est notamment illustré dans la participation de la commission de la vie étudiante à la rédaction du rapport d’auto-évaluation de l’ENSASE. Cette dernière commission joue par ailleurs un rôle important dans la prise en compte des problématiques étudiantes et offre un lieu de discussion et de débat.

Outre les élus étudiants, des délégués de promotion sont élus en début d’année universitaire et leur rôle est avant tout de faire circuler les informations entre étudiants et de faire remonter les problèmes éventuels. Ce sont des relais efficaces et bien identifiés.

### 2 • Une absence relative des étudiants à la gouvernance et la définition de la stratégie de l’école

Au sein d’une gouvernance à la fois technique et stratégique et qui associe l’ensemble des acteurs de l’école (des techniciens aux enseignants), les représentants étudiants sont avant tout une force de revendication, mais pas encore une force réelle de proposition.

Il a pour l’instant été convenu de ne pas mettre en place un dispositif de valorisation de l’engagement étudiant. Il pourrait cependant être utile d’examiner dans quelle mesure un tel dispositif, accompagné de formations spécifiques (gestion d’une association, lecture du budget<sup>1</sup>, paysage de l’enseignement supérieur, etc.), voire d’une mise en relation avec les élus d’autres écoles d’architecture, permettrait de responsabiliser davantage les étudiants et leurs représentants.

## II – Une réelle qualité de vie des étudiants

Le service de la vie étudiante (SVE) a en charge les aspects administratifs de la vie étudiante et la gestion de la commission de la vie étudiante. Profitant du nombre réduit d’étudiants, le SVE est avant tout un service qui a pour ambition d’être à l’écoute et disponible pour les étudiants. Il assure en particulier le lien avec le CROUS, les assistantes sociales et le SUMPPS. Une aide à la recherche de stages est également proposée aux étudiants. Enfin, le SVE est chargé de la collecte des données destinées à l’observatoire régional des débouchés et de la mise à jour de l’annuaire des anciens de l’école.

### 1 • Une vie culturelle et associative riche

#### Vie associative

La vie étudiante à l’ENSASE est principalement marquée par le dynamisme des associations étudiantes de l’école, en particulier dans leurs activités d’animation et dans les services qu’elles proposent. La politique de vie étudiante de l’établissement est axée autour du soutien à ces associations et à leurs initiatives.

---

<sup>1</sup> Les élus du CA de l’ENSASE sont d’ores et déjà conviés chaque année à une réunion de présentation et de lecture du budget de l’école.

L'école apporte tout d'abord un soutien financier aux quatre associations étudiantes (Archimatos, Bureau des Architectes-BDA, Focus, Villebrequin), en leur attribuant chaque année une subvention de 350 euros chacune. Un soutien ponctuel, sur projet, est désormais également prévu. Des locaux sont mis à la disposition de chaque association, et il est prévu qu'un local adapté à des répétitions musicales soit accessible. De plus, les étudiants impliqués savent trouver au sein de l'administration les interlocuteurs à qui adresser leurs diverses requêtes. L'engagement des étudiants est cependant fortement contraint par le peu de temps libre qui leur est laissé.

L'association Archimatos permet aux étudiants d'acquérir le matériel nécessaire à leurs études, à des prix largement inférieurs à ceux du marché. De plus, les étudiants ont la possibilité d'imprimer des documents au sein de l'école (en salle informatique jusqu'au format A3, et au service de reprographie jusqu'au format A0).

### Vie culturelle

Un panel d'initiatives et de partenariats permet aux étudiants de l'école d'accéder à l'offre culturelle de Saint-Etienne. En particulier, des liens étroits ont été tissés avec la salle de cinéma d'art et d'essai "Le France<sup>1</sup>" et avec le centre d'art dramatique national "La Comédie". Ce dernier partenariat est porté par le bureau des architectes (BDA), qui offre notamment aux étudiants un accès préférentiel à diverses représentations.

Le BDA organise également un festival "Musitecture", dont l'objet est de rapprocher les mondes de la musique et de l'architecture, différents concerts ainsi que des expositions. En sus de l'aide apportée par le BDA, l'école soutient de manière ponctuelle les pratiques culturelles étudiantes, en permettant par exemple aux étudiants d'exposer leurs travaux.

## 2 • Conditions de vie

L'implantation de l'école au centre-ville de Saint-Etienne permet aux étudiants de bénéficier d'un marché immobilier bon marché et de se loger à proximité de leur lieu d'études. Les structures de restauration universitaire, proches des campus de l'université, sont en revanche trop éloignées pour les étudiants de l'ENSASE. Face à cette situation, un four à micro-ondes a été mis à disposition dans la cafétéria, où le BDA prépare et vend également des sandwiches. Les étudiants ont accès, par convention, à l'offre sportive du SUAPS de l'université Jean Monnet. Cette possibilité est pour l'instant relativement peu exploitée (27 à 35 étudiants inscrits chaque année depuis 2006), en raison notamment de l'éloignement des installations.

Il serait cependant utile de définir plus clairement les besoins des étudiants de l'ENSASE ainsi que les modalités envisageables de leur pratique sportive au regard de leurs contraintes pédagogiques, afin de permettre au SUAPS de proposer une offre plus adaptée, sachant que le développement de la pratique sportive conduit la plupart du temps à une coordination complexe des emplois du temps, la solution étant bien souvent de consacrer une demi-journée à cette pratique.

Les bourses sont désormais gérées par les services du CROUS. De plus, le service de la vie étudiante est en liaison étroite avec l'assistante sociale du CROUS, ainsi que celle du SUMPS. D'une manière générale le nombre réduit d'étudiants facilite la détection et la prise en charge rapide des situations difficiles.

Sur la base d'une convention, le SUMPS, rattaché à l'université Jean Monnet, prend en charge le suivi médical des étudiants de l'ENSASE. Ces derniers sont tous convoqués à une visite médicale dans les semaines suivant leur première inscription. Près des deux tiers des étudiants s'y rendent. Un suivi des étudiants les plus fragiles est permis par une collaboration étroite entre le SUMPS, le SVE et l'assistante sociale du CROUS. Des actions de prévention sont organisées, visant principalement à réduire les prises de risques. Il n'existe pas de dispositif particulier à destination des étudiants en situation de handicap.

---

<sup>1</sup> 10 séances de ciné-club sont organisées par an, ainsi qu'une nuit du cinéma destinée aux étudiants. Une convention régit les relations, notamment financières, entre l'association gérant le cinéma *Le France* et l'école.



# Stratégie en matière de relations extérieures



L'ENSASE entretient des relations nombreuses et diversifiées avec son environnement. Bien qu'elle n'en fasse pas un objet explicite de sa stratégie, cet ancrage, non seulement local et régional mais également national et international, est déterminant pour son évolution. Dès lors, les relations extérieures sont pour cet établissement un enjeu stratégique.

En effet, d'origine municipale, cette école, devenue nationale, s'inscrit aujourd'hui au sein d'une région qui se veut un espace à forte vocation universitaire, le second de France par son nombre d'étudiants, mais aussi le premier dans bien des secteurs. Avec trois écoles d'architecture, un lieu unique d'expérimentation architecturale (les Grands ateliers de l'Isle-d'Abeau), un ensemble universitaire doté de plusieurs écoles d'ingénieurs (Ecole des mines, ENISE, INSA et ENTPE), cette région présente un ensemble de formations aux sciences du construit que l'on pourrait qualifier de métropolitain. Et c'est en grande partie à l'aune de cette orientation que peut être analysée et positionnée la stratégie de l'ENSASE en matière de relations avec son environnement.

## I – Des relations inter-établissements en forte évolution

### 1 • L'échelle nationale : le réseau des écoles

A ce niveau, les activités sont essentiellement d'ordre stratégique. Les directeurs des vingt-deux ENSA de France se réunissent une fois par trimestre en moyenne, constituant ainsi le collège des directeurs. L'Ecole de Saint Etienne est particulièrement impliquée dans ce réseau, piloté par un bureau constitué de trois directeurs d'école, celui de Saint-Etienne assurant actuellement son secrétariat. Au-delà des échanges d'expériences et d'informations, ce collège, qui n'a pas de pouvoir décisionnel statutairement reconnu, contribue à la définition de la politique stratégique du ministère de la Culture et de la Communication, par ses travaux et ses rencontres avec la direction technique de la direction de l'architecture de l'urbanisme et du patrimoine de ce ministère. A ce jour cependant, le réseau des ENSA n'a pas encore le rôle que jouent certains réseaux d'écoles, notamment d'ingénieurs, comme le réseau Polytech, celui des ENSI, etc. Les ENSA organisent également des séminaires et des colloques qui, annuellement ou bi-annuellement, concernent tout le personnel enseignant des écoles et traitent de problèmes de pédagogie et de recherche.

Le collège des directeurs est probablement conduit à jouer un rôle de plus en plus déterminant dans l'évolution de la carte de l'enseignement de l'architecture en France. L'existence d'un réseau des écoles et la structure de formation licence, master, HMNOP et doctorat peuvent favoriser l'émergence de parcours construits par l'étudiant au sein du réseau. Dès lors, le défi de l'attractivité au niveau du master se posera avec encore plus d'acuité à l'ENSA Saint-Etienne, qui souffre déjà d'un déficit dans les échanges inter écoles en 4<sup>ème</sup> année. Elle devra y remédier en singularisant davantage sa formation en master (mais également pour la suite de la formation, HMNOP et formation doctorale) et en lui donnant une plus grande visibilité thématique.

### 2 • L'échelle régionale et le PRES "Université de Lyon"

#### Les trois ENSA de Rhône-Alpes

Les trois écoles de la région Rhône-Alpes, celles de Grenoble, Lyon et Saint Etienne forment un réseau local, dont la mission principale est d'organiser la coordination de leur offre de formation continue destinée aux personnels. Cette offre est conçue au sein d'un pôle qui associe aux trois ENSA, l'ordre régional des architectes avec quelques autres organismes professionnels.

Il ne semble pas que ce réseau ait pris en charge au cours des dernières années, l'élaboration d'une politique visant à identifier le rôle de chacune des écoles en matière de formation à l'architecture et en matière d'organisation de la recherche architecturale. Les Grands ateliers de l'Isle-d'Abeau et le PRES devraient pourtant favoriser la recherche de complémentarités, à partir d'un socle plus ou moins commun, du moins en formation.

### L'Alliance des grandes écoles de Rhône-Alpes (AGERA)

Cette alliance déjà ancienne compte 33 écoles membres : des écoles d'ingénieurs, des écoles d'enseignement spécialisé et les trois ENSA de la région. La vocation de cette alliance est de contribuer au rayonnement de ces écoles, notamment à l'international, et d'en assurer auprès du conseil régional une bonne représentation. Avec la mise en place du PRES, auquel participent les établissements d'enseignement supérieur de Saint-Etienne, le rôle de cette alliance pourrait s'infléchir, voire perdre de son intérêt initial, le PRES étant appelé à organiser en grande partie les relations avec les partenaires extérieurs.

### Le pôle de recherche et d'enseignement du supérieur (PRES) "Université de Lyon"

Créé il y a deux années, ce PRES ne compte pas encore l'ENSASE comme membre. Sa première candidature, formulée en 2008, n'a pas été acceptée, en raison de la faiblesse de son activité de recherche. Alors que l'ENSA de Lyon fait partie de ce pôle, l'ENSASE souhaite l'intégrer au plus tôt. Cet engagement est d'autant plus nécessaire qu'il pourrait favoriser l'établissement d'un projet de niveau régional pour la formation architecturale ainsi que le développement de la recherche au sein des écoles. Cet engagement dans le PRES devrait également permettre d'établir des liens avec les formations universitaires liées aux sciences de l'espace et à leurs métiers. Malgré une recherche trop peu développée à ce jour, l'entrée dans le PRES pourrait offrir à l'ENSASE de nouvelles possibilités.

Cette organisation au niveau régional implique une plus grande visibilité et connaissance des spécificités des écoles, tant en matière de formation que de recherche, information qui n'est quasiment pas présentée dans le document stratégique de l'ENSASE.

## II – Les collectivités locales et l'école

### 1 • Une place mesurée des collectivités dans les instances de l'établissement

Parmi les cinq membres extérieurs que compte le CA de l'ENSASE, seule la ville de Saint-Etienne est représentée par son adjoint à l'urbanisme. Cette unique représentation traduit le rôle particulier de cette relation parmi celles entretenues avec les collectivités.

### 2 • Une coopération historique avec les collectivités locales

Au-delà des travaux d'élèves menés au sein de l'espace urbain stéphanois et son environnement géographique, l'implication locale de l'ENSASE est actuellement marquée par le rôle que joue directement l'école dans la participation à des projets de développement comme celui de la Cité du design et son consortium.

Plus classiques, les relations développées avec les autres collectivités se traduisent par des aides en matière immobilière et de soutien au développement de la recherche. L'ENSASE a notamment signé avec la région Rhône-Alpes un contrat quadriennal s'inscrivant dans le cadre du schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche et lui procurant un apport financier de près de 60 000 euros par an.

## III – Des relations avec les milieux socio économiques à amplifier

Les milieux socio économiques ne sont représentés qu'au niveau du CA de l'école : un représentant de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) de Rhône-Alpes, un représentant de la Cité du design et un représentant de l'Agence d'urbanisme du Grand Lyon. Contrairement à d'autres écoles, les professionnels intervenant dans les formations de l'ENSASE ne participent pas à ses structures de pilotage. L'école ne s'est pas non plus doté de structure particulière de type "conseil de perfectionnement" permettant à un établissement de tenir compte des évolutions du monde professionnel. Il ne s'agit pas tant d'augmenter le nombre de structures d'aide au pilotage que de formaliser des moments de débats qui associent les élèves, les enseignants et des professionnels et qui portent sur l'évolution des métiers.

Comme dans les autres ENSA, un nombre important de professionnels intervient dans les formations de l'ENSASE ; ils sont actuellement une centaine, avec des volumes variés d'intervention (de quelques heures à plusieurs dizaines) pour un établissement qui compte seulement vingt-cinq enseignants titulaires.

# Stratégie en matière de relations internationales



Le nouveau projet pédagogique porté par la direction de l'école et son équipe pédagogique propose un schéma pour lequel la stratégie en matière des relations internationales joue un rôle fondamental.

## Activité internationale en matière de formation et de recherche

### 1 • Une stratégie internationale en matière de recherche à construire

Un des risques majeurs auquel est confrontée une école de petite taille, située en province, est de souffrir d'un déficit d'identification et, partant, de manquer d'attractivité sur un plan national et international. Ce problème, clairement affiché dans le document d'autoévaluation, conduit le nouveau projet pédagogique à rendre les échanges internationaux prioritaires et fondés sur une identité renouvelée et clairement identifiée de l'école. Pour ce faire, l'ENSASE peut compter sur sa propre histoire, sur la valorisation de sa localisation, sur un territoire industriel et ouvrier, sur l'histoire de la transformation de ce territoire, sur la présence à Saint-Etienne de la Cité du design, mais également sur la proximité de l'école avec le site de Firminy qui, avec son patrimoine architectural du Corbusier, est en quête de reconnaissance internationale.

Cette stratégie de développement des relations au niveau international doit également s'appuyer sur l'identification de correspondants à l'étranger avec lesquels il est possible de définir les axes préférentiels d'échanges et de recherche. Par ailleurs, l'intensification des relations internationales, avec notamment le développement de la mobilité entrante et sortante des enseignants doit être l'occasion de renforcer la présence des activités de recherche au sein de cette école, par des séminaires de chercheurs invités, etc.

A ce jour, le réseau de conventions avec des partenaires à l'étranger n'est pas encore consolidé. Alors que l'un des EC, récemment recruté, vient d'Italie, il serait envisageable pour favoriser un développement cohérent de la recherche, d'établir un programme d'actions plus clairement finalisé qui pourrait recevoir l'appui (financier) de la région Rhône-Alpes, via le contrat quadriennal régional.

### 2 • Une stratégie internationale en matière de formation à consolider

L'ENSASE, tout en étant la plus petite des écoles d'architecture françaises, fait montre d'une mobilité étudiante élevée proportionnellement au nombre total des étudiants inscrits à l'école (450).

En 2009-2010 :

- 29 étudiants sont partis en mobilité vers les écoles partenaires (45 % des étudiants en master 1) contre seulement 18 en 2008-2009 ;
- 28 étudiants étrangers (venant d'Europe, d'Asie, des Etats-Unis, du Canada et du Mexique) ont été accueillis à l'école ;
- trois étudiants sont en stage à l'étranger pour une période de trois mois minimum ;
- six ont signé des conventions avec des entreprises étrangères pour un stage au deuxième semestre ;
- les établissements partenaires de l'ENSASE mettent à disposition près de 60 places dans le cadre du programme ERASMUS.

Ces chiffres indiquent que l'école prend bien en compte la dimension internationale, coordonnée par la commission des relations internationales et des voyages. En contrepartie, cette mobilité risque parfois d'affaiblir la cohérence des cursus (particulièrement en 4<sup>ème</sup> année) quand une promotion compte quasiment 50 % de ses étudiants partis en mobilité, et un nombre important d'étudiants qui arrivent de l'étranger avec toutes les difficultés habituelles d'intégration.

Une meilleure structuration des échanges du programme ERASMUS s'impose. Elle doit reposer sur des programmes d'étude bien établis avec les enseignants correspondants et des thématiques communes entre les établissements partenaires et non plus seulement sur des contacts individuels entre enseignants. C'est le sens du nouveau projet pédagogique, qui prévoit la mise en place d'enseignants référents. L'objectif d'une meilleure organisation de la mobilité référée aux spécificités de l'école est en effet partagé par tous les acteurs du processus (président du CA, directeur, membres de la CPR), et commence à donner des résultats positifs :

- collaboration avec les universités de Karlsruhe, de Köln et de Victor Horta de Bruxelles, sur l'étude des transformations du territoire industriel ;
- organisation de journées d'études internationales et collaboration avec des partenaires européens sur des thèmes liés à la spécificité de l'école ("Défis et stratégies du projet de reconversion des territoires industriels en Europe", colloque "Réinventer les villes industrielles", etc.).

L'autre objectif poursuivi est le renforcement des liens avec les continents qui souffrent d'un déficit d'architectes. Dans ce cadre, une convention bilatérale avec le Chili est déjà en place et un projet de coopération pédagogique avec l'Universidade de Londrina (Brésil) fait l'objet d'une demande de financement dans le cadre du projet Coopération et mobilité internationales de la région Rhône-Alpes.

# La gouvernance

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

### 1 • Un vrai projet d'établissement

Le projet de l'ENSA Saint-Etienne se décline en un volet stratégique (autoévaluation), un volet pédagogique et un volet de contractualisation régionale. Chaque chapitre de ce volet stratégique se conclut par une liste de points forts et de points faibles. L'école a fait de cette autoévaluation un élément structurant et s'est ainsi mise en situation méthodologique et politique de produire des éléments de sa formation et de son projet stratégique.

La conception de ce volet stratégique a fait l'objet d'un travail qui a mobilisé toutes les instances décisionnaires et consultatives qui structurent le fonctionnement et la vie de l'établissement. Cette analyse exemplaire appelle néanmoins un suivi par les instances compétentes.

### 2 • Organiser direction et pilotage de l'établissement

Alors que la direction de l'école est assurée par un directeur architecte, nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre en charge de l'enseignement de l'architecture, le CA est présidé par un enseignant de l'école (maître-assistant), conduisant ainsi à une situation de "double pilotage" qui semble présenter plus d'inconvénients que d'intérêt. Dans ce cadre en effet, l'absence de répartition des rôles clairement établie limite la portée des actions et décisions portées par ces deux organes de gouvernance.

L'école ne dispose pas d'une structure équivalente à un conseil scientifique. Cette situation reflète la faible part donnée à l'activité de recherche dans ce type d'école. En revanche, elle a mis en place, en plus des instances statutaires (CA, CPR), un certain nombre de commissions *ad hoc* dont le rôle n'est pas toujours bien appréhendé en interne. Pour y remédier, le projet stratégique présente un organigramme renouvelé rattachant les différentes commissions à trois pôles opérationnels : "administration générale", "formation, recherche et accompagnement de l'étudiant" et "diffusion, communication et documentation". Pour autant, cette organisation ne permet pas de rendre lisible le rôle des commissions qui oscille entre aide à la décision et décision. L'organigramme devrait mieux prendre en charge les relations entre la fonction de gestion, qui incombe au personnel administratif de l'établissement, et celle de conception, qui relève davantage des EC siégeant dans les commissions. De plus, certains moyens pédagogiques (informatique, ateliers maquettes) semblent avoir été placés sous la responsabilité de la composante "administration générale" plus par défaut que par véritable choix stratégique.

Enfin, on peut regretter que le document stratégique de l'établissement ne rende compte ni des structures de pilotage, de gestion et de suivi des formations ni des relations structurelles qui existent entre les trois ensembles qui organisent la gouvernance de l'école : le système de décision, le système de gestion et celui des activités de formation, de recherche et de diffusion des connaissances et de la culture architecturale.

## II – Système d'information, technologies de l'information et de la communication

Au carrefour de la communication, de la formation et de l'organisation des études, les TIC ont été "rattachées dans le nouvel organigramme à l'administration générale sous l'intitulé "informatique et multimédia".

Composé de quatre personnes, le service informatique a compétence sur les parcs informatiques administratifs et pédagogiques et prend en charge la politique de sécurité des réseaux et des données. Ce service est caractérisé par un fonctionnement qu'il qualifie lui-même "d'empirique et de performant". C'est une équipe polyvalente qui offre des services de proximité et se caractérise par une réactivité importante. Elle fait montre d'une capacité de réflexion pluriannuelle en termes de déploiement, de renouvellement et de choix techniques. Ses choix en matière d'environnement de logiciels libres et de serveurs (choix économique et performance) apparaissent cohérents.

En ce qui concerne les réseaux, l'école est membre du réseau métropolitain de l'enseignement supérieur stéphanois (RMESS) et du réseau rhônalpin à haut débit (RRHD) qui la relie à RENATER. Le WIFI couvre 80 % des bâtiments.

Dès 1998, le service informatique a su mettre en place un site web et une messagerie pour le personnel technique, les enseignants et les étudiants. Pour autant, on constate une faible activation des comptes enseignants et étudiants. Il conviendrait d'opter pour une offre de service associée et la mise en place d'un environnement numérique de travail et d'un bureau virtuel plutôt que d'offrir une simple capacité de stockage numérique de données personnelles et d'archivages de travaux.

L'école ne s'est pas dotée d'un schéma directeur ou de réflexion d'orientation prospective pouvant servir d'éléments d'aide à la décision et favorisant l'appropriation de ces outils techniques par l'ensemble de la communauté.

Enfin, la fonction de conseil serait à développer en amont, par exemple dans le choix d'acquisition d'outils de communication ou de logiciels de gestion.

### III – Une politique de gestion des ressources humaines au service des objectifs de l'école

#### 1 • Pilotage de la gestion des ressources humaines

L'ENSASE s'appuie sur un service des ressources humaines compétent mais à faible effectif par rapport à son périmètre d'activité (environ 2,5 ETPT). Inclus dans le pôle administration générale et chapeauté par le secrétariat général, ce service a en effet la charge de la gestion du personnel statutaire et vacataire (enseignants et non enseignants). Il a en responsabilité la formation du personnel, la mise en place de la gestion prévisionnelle des carrières, des emplois et des compétences, notamment via le logiciel de gestion des carrières Virtualia. Enfin, il prend en charge l'ensemble des éléments d'enquêtes, de dialogue de gestion avec la tutelle et des opérations de suivi des carrières des agents (bilan social, mouvement, suivi des carrières.).

L'école comptait au 31 décembre 2009, 33 agents administratifs et techniques (dont presque la moitié de catégorie C) ainsi que 24,5 enseignants permanents sur budget du ministère de la Culture et de la Communication. La moyenne d'âge est de 45 ans pour les ATOS et de 49 ans pour les enseignants.

La masse salariale des personnels rémunérés par l'Etat s'élevait à 2 520 626 euros et celle du personnel d'établissement à 666 418 euros.

Il convient enfin de noter qu'une part importante du personnel est rémunérée sur le budget de l'établissement, 8 techniciens sur un effectif de 33 et surtout 18,5 vacataires enseignants et moniteurs, 1,5 enseignants contractualisés s'ajoutant aux 24,5 enseignants titulaires et associés.

#### 2 • La gestion des emplois des enseignants

A l'ENSASE, l'enseignement est assuré par un corps d'enseignants titulaires, maîtres-assistants et professeurs. Ces enseignants sont recrutés par un jury national sur la base d'un profil transmis par les ENSA (50 % du corps enseignant de l'école), des enseignants associés recrutés directement par l'école (10 % du corps enseignant de l'ENSASE) et des enseignants vacataires (40 % de l'effectif enseignant). Les charges d'enseignements des enseignants titulaires sont fixées à 320 heures. Les enseignants recrutés sur concours au niveau national peuvent solliciter au bout de trois ans leur mutation, un processus qui fragilise la stabilité de l'ENSASE.

Pour pérenniser les emplois des intervenants extérieurs, l'école développe le recrutement des enseignants associés, avec la possibilité de leur ouvrir la promotion dans le corps des professeurs (à la condition d'avoir soutenu une HDR), sachant qu'un enseignant associé peut être pérennisé pour six ans. Il conviendrait de travailler également sur les leviers de fidélisation des enseignants : par exemple la possibilité d'avoir des accords "d'hébergement" dans des laboratoires des écoles et de l'université Jean Monnet de Saint-Etienne, ou de celles de l'agglomération de Lyon ou la reconnaissance de la prise de responsabilité au sein de l'établissement.

#### 3 • La gestion des emplois ATOS

La situation à l'ENSASE se caractérise par une faiblesse des marges de manœuvre, entre autres, indemnitaires (malgré une politique de reliquat en fin d'année), qui ne permet pas de développer l'accompagnement de carrière. On note une promotion par tableau d'avancement ou liste d'aptitude tous les cinq ou six ans.

On constate un faible taux de temps partiel, en partie expliqué par les modalités d'application des accords d'ARTT (56 jours de congés), couplé avec des modalités souple d'organisation du travail avec système de "pointeuse" permettant de comptabiliser les horaires variables.

Enfin, en raison de sa localisation géographique, l'école se trouve confrontée à un faible potentiel de candidats du ministère de la Culture et de la Communication.

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

### 1 • Pilotage budgétaire et financier

Le service de gestion budgétaire et comptable est responsable de la préparation et de l'élaboration du budget et des décisions modificatives, de l'engagement des crédits, de la comptabilité de l'ordonnateur (analytique et administrative). Il est responsable du contrôle budgétaire, de la gestion des crédits, du suivi des recettes budgétaires (suivi des encaissements, préparation des ordres de recette) et du mandatement des dépenses (fonctionnement et investissement) et enfin de la clôture de l'exercice (comptes annuels, opérations de fin d'exercice, préparation des charges à payer, tableaux de bord). La gestion budgétaire et financière est prise en charge par une équipe experte extrêmement réduite : deux agents en charge entre autres, de la gestion et du suivi budgétaires des vacances.

Le service s'occupe également de la gestion administrative et budgétaire des vacances (constitution et gestion des dossiers, saisie des données dans le logiciel GIRAFE, déclaration et liquidation RAFP des vacataires titulaires). L'école utilise le logiciel comptable WINM9.

Grâce à la mise en place d'une commission du budget et une présentation assez exhaustive et détaillée en CA lors du débat sur le budget initial et les décisions budgétaires modificatives, le budget est rendu lisible et appréhendable par chaque acteur et usager de l'école.

### 2 • Construction budgétaire et modes d'exécution

Conformément aux dispositions de la loi organique portant loi de finances (LOLF), les dépenses du compte financier sont présentées par coût et destination. A ce titre, il convient de noter que l'enseignement représente 46 % et la diffusion 7 % des dépenses totales alors que la destination recherche est évaluée à 0 %. Le compte financier 2009 s'établit pour la section fonctionnement, à hauteur de 1 629 000 euros pour les dépenses et 1 671 000 euros pour les recettes, avec un solde positif de 42 000 euros.

En tenant compte de l'ensemble des dépenses budgétaires, dont les charges de personnel qui sont gérées hors du budget de l'établissement, les charges de personnel représentent 75 % des dépenses totales contre 22 % pour les dépenses de fonctionnement et 3 % pour les dépenses d'investissement. Les recettes proviennent pour 92 % du ministère de tutelle et pour 8 % d'autres ressources, dont les ressources propres et la taxe d'apprentissage. Le taux de consommation des crédits s'élevait en 2009 pour les dépenses de fonctionnement à 92 %, pour celles d'investissement à 82 %, pour les recettes de fonctionnement à 94 % et pour celles d'investissement à 72 %.

Il convient de souligner que l'école pratique des dotations aux amortissements, des charges à payer et produits à recevoir. Elle possède une excellente maîtrise de la chaîne comptable et des procédures budgétaires, pratique le contrôle budgétaire et la comptabilité analytique et développe une capacité d'analyse et d'anticipation.

La situation de l'ENSASE se caractérise par un niveau relativement faible de sa capacité d'autofinancement ainsi qu'un niveau relativement peu important du fonds de roulement (entre 100 et 64 jours).

L'école doit renforcer sa capacité à anticiper le coût et le volume des voyages d'études en début d'année universitaire avec une ventilation détaillée d'enveloppe selon la licence et le master. Il est nécessaire en outre de clarifier les modalités de gestion de l'espace cafétéria géré directement par les étudiants via leur association (charges, recettes, convention...). Enfin, l'école doit affiner ses prévisions en termes de vacances notamment liées à l'augmentation de l'activité.

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

### 1 • Organisation de la gestion du patrimoine immobilier et de la logistique

Au sein de l'administration générale, il existe un service des moyens généraux assurant les fonctions de gestion du patrimoine immobilier et de logistique. Il est composé d'une petite équipe de moins de cinq agents à temps plein. Ce service a en charge le suivi du fonctionnement des services reprographie, de l'atelier de maquettes et de la matériauthèque et plus spécifiquement la maintenance générale des bâtiments (contrats et marchés) ainsi que la surveillance et le suivi des travaux.

Les bâtiments dans lesquels se situent l'école, en centre ville, ont fait l'objet d'une réhabilitation totale qui s'est achevée en mars 2008 pour un coût total de 10 millions d'euros. L'établissement a pu suivre les travaux, placés sous la maîtrise d'ouvrage de la DRAC, tout au long des phases de réhabilitation jusqu'à la réinstallation dans les nouveaux locaux. Ce suivi a permis une appropriation optimale des locaux par le service et ses usagers.

Les fonctions d'accueil et de surveillance sont assurées en interne par le service de la scolarité et le service des moyens généraux, aux jours et horaires ouvrables, et par un prestataire extérieur à partir de 20 heures. De même, la fonction d'entretien des locaux est confiée à un prestataire extérieur. L'école dispose d'un service de reprographie en interne. Les contrats et marchés d'entretien et de maintenance logistique et immobilière sont gérés par le service des moyens généraux. Enfin, l'école dispose d'un logiciel de gestion et de réservation de salles ainsi que d'un planning d'occupation affiché.

## 2 • Connaissances patrimoniales de l'école et outils de gestion

La surface SHON du bâtiment est de 5 334 m<sup>2</sup>, la surface du foncier est de 1 636 m<sup>2</sup> et le ratio surface enseignement/nombre d'étudiants de 6,84 m<sup>2</sup> (salles de cours, amphithéâtre, bibliothèque). Tous les plans et les spécifications techniques des locaux sont disponibles en format de fichiers informatiques. Le service dispose des surfaces détaillées dans un tableau directement fourni par la maîtrise d'œuvre qui fut en charge de la réhabilitation du bâtiment.

Le service des moyens généraux a en charge, en liaison étroite avec le service de la gestion budgétaire et comptable, la prévision et l'exécution des dépenses de fonctionnement et d'investissement, de maintenance et d'immobilier. Une attention particulière est portée à la diminution des charges et frais généraux ainsi qu'à l'optimisation patrimoniale. Le poste consommation énergétique et en fluide est tout particulièrement suivi dans un souci d'optimisation et de réduction des coûts grâce à l'outil GTC (gestion technique du chauffage) qui permet l'exploitation de tableaux de bord et la surveillance des installations et des coûts induits.

L'école présente une connaissance détaillée des spécificités architecturales et techniques des bâtiments et une capacité de projection pluriannuelle des coûts de fonctionnement et choix d'investissement. Cependant, il convient de conduire une réflexion autour de l'optimisation de l'occupation des salles d'enseignement, d'envisager la perspective d'évolution du nombre d'étudiants (capacité d'accueil maximale quasi-atteinte) en termes de recherche de locaux supplémentaires et d'anticiper sur les ressources supplémentaires à trouver pour faire face aux charges croissantes (gardiennage, nettoyage, fluide, etc.), liées à la politique d'ouverture de l'établissement (expositions, conférences publiques, etc.).

## VI – Hygiène, sécurité, éthique et déontologie

Les conditions de travail et d'études à l'ENSASE se caractérisent par un environnement de travail de grande qualité. Elle a mis en place un comité d'hygiène et de sécurité (CHS) plutôt actif (deux réunions du CHS en 2009) et nommé un ACO. Elle a fait voter et mis en place son document unique d'évaluation. L'ensemble des vérifications et des contrôles obligatoires sont ainsi mis en place et suivis. Enfin, le registre hygiène et sécurité est présent à disposition à l'accueil.

L'école se caractérise par l'absence ou la rareté de situation de personnel en congé longue durée ou en congé longue maladie. Il faut noter que dans un contexte contraint d'allocations de ressources, l'ENSASE s'est donné les moyens d'employer un médecin de prévention dont l'activité (30 heures par an) est constituée pour un tiers des visites des locaux effectuées en collaboration avec l'ACO.

Le rapport de l'inspecteur hygiène et sécurité en charge de l'établissement ne fait apparaître ni recommandations spécifiques ni problèmes majeurs.



# Communication



La diffusion de la culture architecturale urbaine et paysagère, avec le développement de la communication et l'accès à la documentation, constituent l'une des cinq missions qui structurent le projet stratégique de l'ENSASE. La priorité donnée à ces activités vise à renforcer l'identité et l'ancrage territorial de cette école ainsi qu'à mieux faire connaître la culture architecturale et ses enjeux. Elle vise également à faire connaître à un public le plus large, les travaux de ses élèves.

## I – Appropriation de l'identité de l'établissement : image stable et univoque

L'identité de l'établissement repose sur ses spécificités en matière de formation, notamment au travers des thèmes transversaux liés à la notion de territoire (architecture et territoires industriels, architecture et paysages ruraux, architecture et renouvellement urbain). Cette identité par les spécificités de l'école est d'ailleurs l'une des entrées du site web de l'école.

L'importance de la communication dans la stratégie de l'établissement se traduit dans son organigramme par la place centrale donnée au pôle "communication, diffusion, documentation". Cet affichage, qui peut sembler surdimensionné par rapport à la formation et la recherche, est tempéré sur le site internet de l'école qui consacre une place plus périphérique aux activités liées à la diffusion de la culture architecturale. Ce site a le mérite de la simplicité et favorise une présentation claire et détaillée de l'école, du contenu de sa formation aux travaux de ses étudiants. De même, tous les supports de communication qui véhiculent potentiellement l'identité de l'école utilisent un seul logo, composé du seul sigle du nom de l'école, simple et immédiatement identifiable.

Affiché comme l'une des priorités de l'école par sa direction, le pôle "communication, diffusion, documentation" est composé de deux sous-ensembles complémentaires : le premier assure la gestion et la partie technique (réalisation des documents, gestion du site web, diffusion, etc.) ; le second est une commission technique pilotée par une enseignante de l'école dont la mission principale est la définition de la stratégie en matière de communication et de diffusion.

Bien que le service de la documentation ait un rôle important pour la communication de l'école, il rencontre des difficultés à définir en concertation avec les enseignants les besoins relatifs à l'acquisition de ressources documentaires.

## II – Communication externe

Les activités de communication et de diffusion vers l'extérieur, sont structurées en trois champs : les actions en direction du jeune public, celles en direction des autres publics, la conception d'un "espace culturel partagé" sur l'architecture.

Les deux premiers champs correspondent à des activités mises en place depuis plusieurs années. Ce sont des activités de sensibilisation, d'exposition, de débat, etc., menées par l'école, parfois en collaboration avec d'autres partenaires stéphanois (centre de culture scientifique, technique et industrielle, collectivités locales, organismes professionnels, etc.). L'espace culturel partagé est un projet en cours de conception avec les partenaires locaux. Il vise à valoriser le patrimoine architectural stéphanois, à mieux faire connaître l'architecture, à constituer une plateforme d'échange, etc.

## III – Participation des anciens diplômés

Comme pour les autres écoles d'architecture, la relation entre l'ENSASE et ses anciens diplômés n'est guère développée au-delà de l'intervention de professionnels dans ses formations. Ce faible sentiment d'appartenance s'explique en partie par le caractère "solitaire" du métier d'architecte, dans un milieu fortement concurrentiel. Il se traduit notamment par l'absence d'une association "d'anciens" au sein de l'école, qui a tout de même établi un document recensant les lieux d'activité de ses anciens élèves. Elle devrait aller plus loin en organisant des interventions de ses anciens élèves auprès des étudiants, permettant de faire état de la pluralité des parcours possibles après des études d'architecture.



# Conclusion et recommandations



Tous les éléments semblent réunis pour faire renaître une politique de recherche adaptée aux spécificités de l'ENSASE sans création d'une nouvelle équipe mais en profitant des synergies possibles avec les équipes de recherche du PRES Lyonnais. Cette politique de l'école est actuellement freinée par l'inadéquation des statuts des EC des ENSA. Si la faiblesse de sa recherche a privé le cycle master et ses parcours d'une cohérence, l'école a cependant fait preuve d'un réel volontarisme pour maintenir la qualité de son offre de formation, notamment en licence. Il faut cependant noter un taux d'échec important en 1<sup>ère</sup> année ainsi qu'un phénomène d'évaporation en master. Enfin, les conditions de travail offertes aux étudiants sont de grande qualité : locaux bien adaptés, site accessible et en centre ville, moyens techniques satisfaisants, etc.

L'école s'appuie sur un réseau de relations tissées avec son environnement. Penser et organiser ces relations, en fonction de sa spécificité propre (lieu de travail sur l'habitation de l'espace), est l'un des défis que cette école, plus qu'une autre peut être, doit affronter. La stratégie en matière de relations internationales est quant à elle cohérente avec l'objectif qui vise à identifier l'école par ses domaines de compétences en matière de formation.

En termes de gouvernance, l'école se caractérise par une certaine complexité : difficulté à identifier le lieu de la prise de décision effective (CA/direction), les rôles attribués aux différentes commissions et les relations structurelles entre les différents niveaux de pilotage : décision, gestion et activités de formation, de recherche et de diffusion des connaissances et de la culture architecturale. Cette gouvernance repose néanmoins sur une équipe de direction volontariste et porteuse d'un véritable projet stratégique ainsi que sur un personnel administratif motivé et compétent.

Le développement de la communication et la diffusion sont des éléments de la stratégie de l'école, qui aurait tout intérêt à renforcer également sa relation aux anciens diplômés afin de valoriser ce capital professionnel, tant en direction des élèves de l'école que de ses partenaires extérieurs.

## I – Les points forts

- Une direction de l'école qui porte un vrai projet résultant d'un travail collectif ;
- Une école bien inscrite dans son espace local, régional et ses réseaux ;
- Une équipe et un système d'organisation administratif, performants ;
- Une politique des relations internationales cohérente avec le projet de formation et la spécificité de l'école ;
- Un environnement de travail convivial et de qualité, pour les étudiants et le personnel ;
- Une stratégie de communication au service des enjeux de l'établissement.

## II – Les points faibles

- Un potentiel de recherche insuffisant et fragile ;
- Des relations aux autres formations du supérieur peu affirmées et mobilisées ;
- Une lisibilité et une attractivité faibles du cycle master ;
- Une implication des étudiants dans la vie de l'établissement insuffisante ;
- Des moyens humains et budgétaires limités et des marges de manœuvre quasi inexistantes.

### III – Les recommandations

- Donner aux enseignants la possibilité d’avoir une véritable activité de recherche ;
- Poursuivre la démarche de rattachement au PRES “Université de Lyon” en développant des partenariats adaptés en matière de recherche et de formation ;
- Intensifier la mobilité internationale des enseignants et mieux structurer les échanges internationaux des étudiants ;
- Mieux organiser le cycle master pour améliorer la lisibilité des parcours offerts ;
- Poursuivre la réflexion sur les circuits internes de décision, les prérogatives respectives du directeur et du président du CA, le rôle et l’activité des différentes commissions ;
- Hiérarchiser les nombreux partenariats afin d’affirmer la stratégie.

# Liste des sigles

## A

ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AGERA	Alliance des grandes écoles de Rhône-Alpes
ATOS	(Personnels) administratifs, techniciens, et ouvriers de service

## B

BDA	Bureau des architectes
-----	------------------------

## C

CA	Conseil d'administration
CAO	Conception assistée par ordinateur
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CMO	Commission des métiers et de l'orientation
CNAM	Conservatoire nationale des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPR	Conseil national des universités
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CVE	Commission de la vie étudiante

## D

DAO	Dessin assisté par ordinateur
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEEA	Diplôme d'études en architecture
DPLG	(Architecte) diplômé par le gouvernement
DRAC	Directions régionales des affaires culturelles

## E

ENISE	Ecole nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne
ENSA	Ecole nationale supérieure d'architecture
ENSI	Ecole nationale supérieure d'ingénieurs
ENTPE	Ecole nationale des travaux publics de l'Etat
EPHE	Ecole pratique des hautes Etudes
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EVS	Environnement, ville, société

## G

GERPHAU	Groupe de recherche philosophie, architecture, urbain
GIRAFE	Gestion informatisée des rémunérations et allocations des fonctionnaires de l'État
GTC	Gestion technique du chauffage

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HMNOP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

## I

INSA	Institut national des sciences appliquées
------	---

## L

LADRHAUS	Laboratoire de Recherche Histoire Architectural et Urbaine - Sociétés
LAVUE	Laboratoire Architecture, Ville, Urbanisme, Environnement
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances

## P

PAO	Publication assistée par ordinateur
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RAFP	Retraite Additionnelle de la Fonction Publique
RENATER	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RMESS	Réseau métropolitain de l'enseignement supérieur stéphanois
RRHD	Réseau rhônalpin à haut débit

## S

SHON	Surface hors œuvre nette
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SVE	Service de la vie étudiante

## T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication

## U

UE	Unité d'enseignement
----	----------------------

## V

VAH	Ville, architecture, histoire
-----	-------------------------------

## W

WIFI	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--

# Observations du directeur



école nationale  
supérieure  
d'architecture  
de saint-étienne

## Objet : Rapport AERES – observations du directeur

Le rapport d'évaluation transmis par l'AERES est globalement conforme à la perception que les acteurs de l'établissement ont de leur école, perception critique qui avait été exposée dans le dossier d'auto évaluation produit en interne. L'AERES y souligne la force du projet stratégique, résultat d'un travail collectif, et la capacité des équipes à le porter et le mettre en œuvre.

Les remarques concernant la faiblesse de la dynamique de recherche et la nécessité de renforcer l'ancrage institutionnel au sein de l'Université de Lyon sont désormais pleinement prises en compte dans la stratégie de l'école. L'établissement met actuellement en œuvre une stratégie de développement de la recherche ambitieuse (autour des questions liées à l'héritage industriel et aux territoires ruraux), construit des collaborations avec d'autres établissements et a clairement fait savoir sa volonté d'intégrer le PRES et de contribuer à ses projets tant en matière de recherche, de formation que de rayonnement international.

Parmi les points soulignés par l'AERES, trois remarques reprises dans les conclusions nécessitent des observations complémentaires pour en préciser la portée :

1. la complexité de la gouvernance interne
2. l'insuffisante implication des étudiants dans la vie de l'établissement
3. la faible lisibilité et attractivité du cycle master et la relation avec l'identité de l'école

## A propos de la gouvernance :

La complexité de gouvernance perçue par les experts lors de leur visite traduit d'une part le décalage persistant au niveau national entre le mode de gouvernance des ENSA comparé à celui des universités ou des grandes écoles et, d'autre part, probablement, le fait que certains acteurs de l'établissement ne se soient pas pleinement approprié la récente architecture des commissions.

Il convient de rappeler que le statut d'établissement public à caractère administratif propre aux ENSA définit un mode de fonctionnement singulier sans comparaison avec ce qui existe ailleurs dans l'enseignement supérieur. Si la référence réglementaire est différente, elle n'en est pas moins claire, notamment dans le rôle respectif du conseil d'administration et du directeur.

Les textes sont particulièrement précis sur ce point car ils fixent les compétences du conseil d'administration, - confirmant sa vocation d'instance d'orientation et de définition de la politique de l'établissement - comme celles du directeur, ayant la responsabilité légale de la mise en œuvre des orientations, de l'application du budget, de la direction des équipes et de la répartition des moyens.

La décision effective à la tête de l'établissement se répartit donc logiquement entre une instance de nature législative et une instance exécutive : le président préside le conseil, le directeur dirige l'établissement.

Comme dans toutes les ENSA, la fonction pédagogique est assurée par la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) qui élabore les programmes et précise les conditions de la pédagogie.

Concernant les autres commissions, leur architecture est récente et propre à l'établissement. Il est donc normal que leur appropriation soit à poursuivre. Pour autant, leurs compétences sont énoncées, définies soit par les textes nationaux, soit par règlement intérieur validé en conseil d'administration et le directeur veille à ce que les prérogatives de chacune soient respectées.

Ces commissions sont les lieux formels de la démocratie au sein de l'établissement, où naissent les propositions et les projets qui doivent faire l'objet d'une validation par le directeur, responsable légal, et éventuellement par le conseil d'administration dès que cela sort des orientations stratégiques ou budgétaires énoncées préalablement.

La complexité de la gouvernance est donc assumée - comme un gage d'appropriation du projet de l'établissement par ses différents acteurs - et elle s'appuie sur des références réglementaires précises auxquelles chacun peut se référer. Depuis plusieurs années, il n'a pas été constaté de dysfonctionnement institutionnel, preuve du bon fonctionnement de ce dispositif.

Cette position choisie ne compense cependant pas certaines incohérences du statut actuel des ENSA et renvoie à une évolution statutaire prévue et souhaitée par le collège des directeurs des ENSA et portée par la direction générale des patrimoines du ministère de la culture et de la communication.

## A propos de l'implication des étudiants

Le rapport de l'AERES évoque la faiblesse de l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement. Cette remarque finale vient après une analyse plus complète dans le corps du rapport qui souligne en particulier la présence des étudiants dans toutes les instances de l'établissement, la richesse de la vie étudiante portée par quatre associations, le soutien récurrent à la vie étudiante de la part des instances et de l'administration (soutien financier et logistique), la qualité et l'écoute de l'accompagnement assuré par le service de la vie étudiante et la dimension conviviale de l'établissement.

La remarque porte donc essentiellement sur deux aspects :

- la reconnaissance institutionnelle de l'implication des étudiants dans les instances (reconnaissance liée au temps investi, aux responsabilités assumées)
- le renforcement de la capacité de proposition des étudiants (passer d'une culture de revendication à une culture de contribution)

Sur le premier point, l'ENSASE a plusieurs fois porté le débat en interne pour réfléchir à des modalités de reconnaissance de l'engagement de certains étudiants au sein de l'établissement (représentants élus, responsables d'associations notamment). Le débat n'est pas clos mais il s'est actuellement stabilisé sur un principe démocratique : l'engagement associatif comme au sein des instances n'a pas vocation à faire l'objet d'une reconnaissance particulière (ECTS, compensation, allègement horaire...) car il correspond à un engagement citoyen et participe à construire la responsabilité qu'auront à assumer les étudiants dans leurs métiers d'architecte. Bien entendu, cette position est nuancée dans les faits, par les enseignants comme par l'administration, puisque des aménagements ponctuels sont négociés pour permettre la compatibilité entre leur implication et le suivi de leur scolarité. Les instances accompagnent les étudiants dans leur engagement, par exemple par des formations ou des sessions internes d'explication du fonctionnement de l'établissement.

Globalement, la réflexion sur ce point se poursuivra et les recommandations transmises dans le rapport d'évaluation serviront à animer les prochains débats.

Concernant le second point, s'il est pertinent sur le fond, il convient de le nuancer : les étudiants sont force de proposition pour de nombreux projets, dont certains ont pleinement pris leur place dans l'établissement. Le festival Musitecture est un exemple concret de projet étudiant soutenu par l'établissement depuis cinq ans et qui rythme désormais l'année et participe à l'ouverture sur la ville comme à la mission de diffusion.

Cependant, cette force de proposition se concentre principalement sur ce qui relève de la vie étudiante et porte peu sur les autres missions de l'école, en particulier sur les questions pédagogiques. L'usage pertinent du dispositif d'évaluation des enseignements, tel qu'il a été mis en place sur le second semestre de l'année 2009-2010 devrait permettre aux étudiants de construire des propositions concrètes à faire remonter aux instances.

Si des marges de progression existent bien entendu pour ce qui concerne l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement, les instances de l'école en reconnaissent pleinement l'importance et l'ont inscrite dans les objectifs du projet d'établissement. Les recommandations de l'AERES serviront là-encore à animer le débat sur ce point.

## A propos de l'identité de l'école, de l'attractivité et de la lisibilité du Master

Le rapport relève une faiblesse de l'attractivité et de la lisibilité du cycle Master, l'expliquant en partie par la diversité de l'offre pédagogique et la faiblesse du positionnement thématique dans un environnement national et européen concurrentiel.

Concernant l'attractivité, il convient d'en analyser l'évolution. Il y a quatre ans, l'école était dans une période transitoire liée à la réforme LMD et était installée dans des locaux provisoires peu confortables. Les statistiques traduisaient clairement le phénomène d'évasion des effectifs étudiants, phénomène explicable par cette situation inconfortable des conditions d'enseignement et phénomène par ailleurs bien connu dans les établissements régionaux toujours concurrencés par l'attractivité parisienne (déficit de -14 pour les mouvements en master 1 en 2006-2007 et de -11 en 2007-2008 sur une promotion d'environ 50 étudiants). A l'époque, le sujet avait fait



l'objet d'un débat en conseil d'administration et une stratégie de renforcement de l'attractivité avait été inscrite au projet d'établissement. Cette stratégie comprenait certains aspects qui font la force de l'établissement aujourd'hui : un important soutien à la vie étudiante et à la convivialité, un renforcement de l'ancrage territorial notamment avec les acteurs culturels, l'affichage de thématiques transversales traduisant les compétences internes en matière de pédagogie et de recherche (architecture et héritage industriel, architecture et paysage ruraux, architecture et renouvellement urbain).

Cet effort, associé à la hausse considérable de la qualité de l'environnement de travail dans des locaux réhabilités, a progressivement porté ses fruits. Les statistiques récentes montrent que l'attractivité se renforce en cycle Master (proche de l'équilibre en 2010-2011 sur les transferts en master 1).

La question de la lisibilité de l'offre pédagogique notamment en master est soulevée par l'AERES. Il convient d'abord de préciser que les remarques des experts portent sur le programme pédagogique 2006-2010 et non sur le nouveau programme 2010-2014 qui corrige certaines difficultés constatées sur le précédent. L'AERES recommande cependant une réduction du nombre des domaines d'études et non une augmentation comme cela est prévu. Cette recommandation incite à une spécialisation sous forme de filières verticales.

Après réflexion interne, l'ENSASE a fait un autre choix, prenant en compte divers éléments :

- la nécessité de délivrer un diplôme généraliste qui interdit toute spécialisation professionnelle au cours du cursus (exigence réaffirmée récemment par l'Union Européenne dans le cadre de la reconnaissance des diplômes), exigence qui s'oppose à la création de filières verticales s'appuyant sur les domaines d'études.
- L'intérêt d'offrir à ses étudiants une diversité d'offres pédagogiques permettant la construction de parcours personnalisés, processus de choix qui participe pleinement à l'apprentissage de l'autonomie.

De fait, l'école n'a donc pas fait le choix de construire son identité sur le principe d'un resserrement des domaines d'études, de façon à préserver la richesse de l'offre pédagogique. Elle a cependant porté son effort sur la lisibilité des contenus des domaines d'études et sur leur pertinence au regard des enjeux contemporains. Cet effort a trouvé sa traduction dans le nouveau programme pédagogique, en particulier avec la création d'un domaine d'études traitant de l'habitat. Cette nouvelle structure, dont nous évaluerons attentivement la pertinence dans l'année à venir, donne une souplesse de parcours qui garantit la dimension généraliste du diplôme et amène l'étudiant à la construction de son projet professionnel.

Consciente cependant de la nécessité de clarifier son identité, l'école a donc développé une autre stratégie qui comprend trois volets :

- le resserrement de ses missions autour de cinq missions prioritaires : ces cinq missions constituent les piliers du projet d'établissement et elles se réfèrent directement par leurs intitulés à des commissions internes et à des services administratifs ayant la responsabilité de leur mise en œuvre. La singularité tient en particulier à la place dominante donnée à l'accompagnement de l'étudiant et à la mission significative de diffusion de la culture architecturale.
- le renforcement de l'attractivité de l'offre pédagogique : ce renforcement engagé depuis trois ans s'amplifie avec le nouveau programme en particulier par :
  - o l'amélioration des inter connections entre enseignements dans chaque semestre,
  - o le développement des enseignements liés aux nouveaux paradigmes du développement durable
  - o la place donnée aux voyages et à la mobilité internationale,
  - o la place importante donnée à l'initiation à la recherche tout au long du cursus.
  - o La structuration des collaborations pédagogiques avec d'autres disciplines (paysagistes, artistes, ingénieurs, designers...)
  - o La structuration des collaborations pédagogiques avec des collectivités ou des acteurs culturels.
- l'affichage de thèmes transversaux en licence et master témoignant des compétences singulières de l'établissement : en lien avec son environnement territorial et avec son histoire, l'école a logiquement mis en avant les thèmes sur lesquels elle a développé une réelle compétence :
  - o **architecture et héritage industriel** : thème qui comprend à la fois l'approche historique permettant de comprendre cette caractéristique des villes occidentales mais qui renvoie aussi aux enjeux très contemporains de l'émergence des notions de créativité et de design comme moteurs du développement des villes actuelles.
  - o **Architecture et paysage ruraux** : thème qui fait écho en particulier à l'architecture suisse, référence dans l'histoire de l'architecture moderne (pays avec lequel l'école a de nombreux liens) ; thème qui renvoie aussi aux enjeux actuels d'aménagement des territoires, de développement des filières de construction, de préservation des diversités...

- **Architecture, habitat et renouvellement urbain** : thème qui évoque directement la mutation que connaît la ville de Saint-Etienne et le réseau des villes rhône-alpines et constitue l'un des leviers majeurs d'un développement soutenable.

Cette stratégie est en cours et le rapport de l'AERES met en évidence qu'il existe encore des marges de progression. Les recommandations proposées pour y parvenir renvoient aux chantiers engagés ou à mener, notamment en articulant davantage les différentes missions, en identifiant mieux les thèmes transversaux au sein de la pédagogie et de la diffusion et en donnant à l'activité de recherche un rôle central dans le développement de ces compétences.

Cette stratégie de clarification des singularités de l'ENSASE serait cependant incomplète si elle n'était pas accompagnée par une explicitation des valeurs et des objectifs de formation portés par l'école. Cette question, complexe dans le contexte français de l'enseignement supérieur mérite cependant de s'y attarder. D'abord parce que le rôle des architectes est précisément de prendre position dans un monde qu'ils participent à construire et dans lequel ils sont guidés – non par des cheminements techniques qu'ils maîtrisent par ailleurs – mais par des fondements culturels et éthiques. Ces fondements donnent sens à l'action des architectes : le rôle des écoles est de permettre l'éveil et la construction de ces fondements chez ses étudiants.

Ainsi, les valeurs qui caractérisent l'école de Saint-Etienne sont issues de son histoire et de celle de son territoire :

- Une importance centrale donnée à la dimension sociale et solidaire ;
- une conviction en faveur de la créativité comme moteur du développement personnel et collectif ;
- une attention donnée à l'ouverture, sur les autres disciplines, sur la société, sur le monde ;
- et enfin, un sens de l'instant et du vivre ensemble que l'on retrouve dans la convivialité dont les experts de l'AERES ont souligné la qualité.

Ces valeurs constituent l'identité de l'école au même titre que ses singularités pédagogiques. Elles donnent sens aux thèmes transversaux sur lesquels elle dispose d'une réelle compétence. Elles expliquent l'intérêt historique de l'école pour les activités de recherche. Elles sont cohérentes avec les missions prioritaires retenues au projet d'établissement. Elles traduisent l'implantation de l'école au cœur de la cité, situation particulièrement appréciée par ses usagers. Elles renvoient à cette expression « architecture pour tous » auquel le projet de l'école fait désormais référence.

\*\*\*

Le rapport de l'AERES, en mettant en évidence les forces et les difficultés et en proposant certaines recommandations, devrait ainsi permettre à l'établissement d'améliorer encore la cohérence entre les valeurs dont il est porteur, son projet, son organisation et son action. En ce sens, je tiens, au nom de l'établissement, à remercier les membres du comité d'expertise dont les qualités d'écoute et d'analyse ont été pleinement appréciées.

Pour autant et compte tenu « des moyens humains et budgétaires limités et des marges de manœuvre quasi inexistantes » que souligne le rapport, certaines recommandations ne pourront être mises en oeuvre – notamment en matière de développement des activités de recherche ou de structuration des collaborations inter établissements au sein du PRES – qu'avec l'apport d'un réel soutien national, dans l'esprit de ce qui est détaillé dans le « *Plan pour l'enseignement et la recherche en architecture* » porté par le collège des directeurs des ENSA et la direction générale des patrimoines du ministère de la culture et de la communication.

Martin Chénot  
Directeur



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Saint-Etienne a eu lieu du 17 au 18 mai 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Serge **Thibault**, professeur des universités (Université de Tours).

## Ont participé à l'évaluation :

Joseph **Abram**, professeur des écoles d'architecture, ENSA de Nancy ;

Pietro **Fluvio Cali**, architecte (Catane) ;

Rémy **Gicquel**, secrétaire général, Université Paris 13 ;

François **Laurin**, étudiant diplômé de Science Po Paris ;

Michel **Rousseau**, professeur des universités, Université du Maine.

Annick **Cartron**, déléguée scientifique, et Célia **Alfonsi**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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