



**HAL**  
open science

**École nationale supérieure des arts et industries textiles**  
**- ENSAIT**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure des arts et industries textiles - ENSAIT. 2014. hceres-02026221

**HAL Id: hceres-02026221**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026221v1>**

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 des arts et industries  
textiles (Ensaït)



Juillet 2014





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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la  
section des établissements

*Au nom du comité d'experts,*

- Marie-Christine Creton, présidente du  
comité

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

# Sommaire




Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I – Une gouvernance conforme aux statuts mais des responsabilités opérationnelles à stabiliser ....	9
II – Des missions bien identifiées, mais une stratégie à clarifier et à faire partager.....	9
III – Des partenariats à soigner pour éviter l’isolement de l’Ensait et renforcer son rayonnement...	10
La recherche, la valorisation et la formation .....	13
I – La recherche, élément important de la stratégie de l’établissement .....	13
II – Une valorisation remarquable, s’appuyant sur un SAIC en évolution .....	15
III – Une formation initiale adaptée au secteur textile et à ses applications .....	16
1 ● Un recrutement étudiant à surveiller .....	16
2 ● Un pilotage de la formation et de sa qualité en cours de réflexion.....	16
3 ● Un cycle ingénieur complété par d’autres formations, mais une formation continue quasi absente	17
IV – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales .....	17
V – La documentation .....	18
La réussite des étudiants.....	19
I – Une politique de l’école affirmée, de l’accueil à l’insertion professionnelle .....	19
II – Une vie étudiante dynamique et engagée .....	19
1 ● Des élus étudiants impliqués dans la vie de l’établissement.....	19
2 ● Une vie associative active, soutenue par l’école .....	20
Les relations européennes et internationales.....	21
I – Une renommée et une attractivité internationales .....	21
II – Un changement de contexte .....	21
Le pilotage et la gestion.....	23
I – Une programmation pluriannuelle et un dialogue de gestion à instaurer .....	23
II – Des ressources humaines correctement gérées .....	23
III – La fonction financière et comptable à rendre plus anticipatrice .....	23
IV – La fonction immobilière et logistique : une gestion raisonnée.....	24
V – Le système d’information : une architecture à formaliser .....	24

Conclusion .....	27
I – Les points forts .....	27
II – Les points faibles .....	27
III – Les recommandations .....	27
Liste des sigles.....	29
Observations du directeur.....	31
Organisation de l'évaluation.....	33



# Présentation



Forte d'un ancrage historique lié à la prospérité de l'industrie textile du nord de la France, l'école nationale supérieure des arts et industries textiles (Ensait) est implantée à Roubaix depuis 1881 et délivre son diplôme d'ingénieur depuis 1921.

En 2004, l'Ensait est devenue, à sa demande, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP), ce qui la rend totalement indépendante d'autres établissements régionaux.

Le textile est présent dans de nombreux marchés d'application : l'industrie, les transports et les matériaux composites, la santé et le sport avec des textiles antimicrobiens par exemple, le bâtiment avec les matériaux pour l'isolation, les géotextiles pour les infrastructures, les équipements de protection, l'habillement et l'ameublement.

La filière textile souvent associée au marché de l'habillement est très fragmentée. Hors habillement, on considère qu'il y a environ 400 entreprises de textile technique, représentant un effectif total de 27 000 salariés. Ces entreprises manufacturières, dont la majorité sont des PME familiales, ne disposent pas d'équipe de recherche et développement. Pour le développement de nouveaux produits, elles s'appuient historiquement sur leur centre technique (IFTH<sup>2</sup>) mais aussi sur les écoles d'ingénieurs, comme l'Ensait. Plusieurs autres<sup>3</sup> écoles proposent des formations dans le domaine du textile mais, contrairement à ce qui se pratique souvent, elles ne sont pas organisées en réseau.

L'Ensait forme en trois ans, par les voies de la formation initiale, de l'apprentissage et de la validation des acquis de l'expérience (VAE), des ingénieurs innovants, spécialistes du domaine textile appréciés du monde industriel. Leurs compétences développées les amènent à exercer tant dans l'industrie du textile et de l'habillement que dans les industries diverses, pour les domaines d'application cités ci-dessus.

Elle recrute surtout au niveau bac+2. Pour l'année 2012-2013, ses effectifs étudiants sont de 323 élèves-ingénieurs en formation initiale sous statut étudiant, 62 en contrat d'apprentissage, et 25 doctorants, dont 11 sous contrat ; 125 ingénieurs ont été diplômés en 2013 (dont 2 par la VAE) ; 15 ont obtenu simultanément un diplôme d'une université étrangère partenaire. Une relative diversité est marquée par un taux de 32 % de boursiers, de 12 % d'étudiants étrangers ; les femmes représentent de 36 % à 50 % des effectifs étudiants, selon les années. La recherche s'appuie sur une seule équipe rattachée exclusivement à l'Ensait, le laboratoire de génie des matériaux textiles (Gemtex), créé en 1991, dont la notoriété est bien installée en Europe, voire au-delà. À une exception près, le Gemtex accueille l'ensemble des enseignants-chercheurs et enseignants titulaires de l'école.

Le personnel comprend, en 2012, 32 enseignants-chercheurs (EC) et enseignants titulaires, 5 enseignants non titulaires, et 77 agents administratifs et techniques (titulaires et non titulaires). Le budget exécuté 2012 est de 6,12 millions d'euros, masse salariale sur ressources propres comprise. La part des ressources propres représente 26 % du budget<sup>4</sup>.

Installée au cœur de Roubaix, l'Ensait bénéficie de locaux partiellement classés à l'inventaire des monuments historiques, avec une surface Shon globale de 17 174 m<sup>2</sup>. Cependant, leur nature appelle une maintenance spécifique et des travaux coûteux.

L'Ensait est membre associé de la communauté d'universités et établissements (Comue) Lille Nord de France, qui se met progressivement en place. Dans ce cadre, elle manifeste un souhait de mutualisation de moyens et d'actions.

En 2014, l'école est à quatre ans de sa dernière habilitation (2010-2015) par la commission des titres d'ingénieur. Elle a également été audité par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de

---

<sup>2</sup> Institut français du textile et de l'habillement

<sup>3</sup> Ensisa à Mulhouse, ISTA en Alsace, ITECH-Lyon, IFM à Paris, HEI à Lille.

<sup>4</sup> Rapport financier 2013



la recherche (IGAENR) en juin 2012, dans le but d'évaluer ses capacités à passer aux responsabilités et compétences élargies (RCE). L'école n'envisage pas pour le moment l'accès aux RCE.

Une précédente évaluation a été conduite par l'Aeres en décembre 2009 ; les recommandations des experts avaient porté, d'une part sur le besoin de clarifier et simplifier les partenariats et structures, d'autre part sur l'indispensable analyse du positionnement de l'établissement dans l'environnement académique ; il s'agissait de préserver sa visibilité sans pour autant entretenir un isolement à l'effet régressif. Enfin, la nécessité d'un pilotage performant s'appuyant sur un système d'information robuste avait été soulignée.

Les problématiques identifiées et explorées au cours de la présente évaluation portent essentiellement sur la stratégie de positionnement de l'école dans ses environnements universitaire, industriel et institutionnel, ainsi que sur sa stratégie scientifique. Elles concernent également le modèle économique et la gouvernance de l'établissement.

La visite du comité d'évaluation s'est déroulée après une période particulière de vacance opérationnelle de la direction de l'école ayant duré plusieurs mois, suivie de l'arrivée d'un nouveau directeur, en juin 2013. Cela peut expliquer que le rapport d'autoévaluation élaboré par l'Ensait soit plus un descriptif des activités et services de l'école juxtaposant les visions des différents responsables qu'un réel diagnostic reposant sur une analyse objective des forces et faiblesses perçues par l'établissement. En complément au rapport d'autoévaluation et en accord avec l'Aeres, le projet stratégique de l'Ensait a été communiqué dans un second temps (février 2014).

# La stratégie et la gouvernance



## I – Une gouvernance conforme aux statuts mais des responsabilités opérationnelles à stabiliser

En vertu de son statut d'EPSCP, l'Ensait est dotée des conseils définis par les textes, ainsi que des structures internes et des compétences nécessaires à son fonctionnement. Ainsi, est-elle administrée par un conseil d'administration (CA), assisté d'un conseil des études (CE) et d'un conseil scientifique (CS), tous deux présidés par le directeur. Elle s'est dotée d'un comité technique (CT), d'un comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) et s'appuie sur une commission paritaire d'établissement (CPE) commune avec l'école centrale de Lille.

Le CA comporte 32 membres, dont 16 personnalités extérieures, parmi lesquelles 6 industriels, 4 représentants des syndicats et branches professionnelles, et 4 représentants des collectivités territoriales. Le président du CA actuel est un industriel, administrateur du syndicat de la profession textile.

Le CA se réunit au moins trois fois par an ; les documents nécessaires aux délibérations sont diffusés suffisamment à l'avance. Les comptes rendus sont complets, explicites et transmis aux membres dès approbation.

Le CS comprend 20 membres dont 6 extérieurs. Le CE comprend 24 membres dont 9 étudiants et une seule personne du monde professionnel, ce qui est faible au vu de la mission ci-après : « le CE est consulté sur les orientations des enseignements et les projets de nouvelles filières, etc. ». Toutefois, il existe un conseil de perfectionnement qui accueille un nombre sensible de professionnels.

Le directeur est entouré d'un comité de direction qui se réunit toutes les deux semaines. Celui-ci comprend les directeurs des études et de la recherche, le directeur général des services (DGS), le directeur adjoint de l'école, la directrice des relations internationales et le directeur adjoint du Gemtex. Les services administratifs et techniques sont pilotés par le DGS qui réunit régulièrement les chefs de service. Compte tenu d'un certain nombre de mouvements de responsables, le comité n'a pas pu disposer d'un organigramme fonctionnel stabilisé.

## II – Des missions bien identifiées, mais une stratégie à clarifier et à faire partager

L'Ensait énonce comme « postulat de base que la mission prioritaire de l'école est d'assurer une qualité toujours plus grande de l'insertion professionnelle de ses diplômés, tout en veillant à ce que leur formation soit adaptée au bon déroulement de leur carrière. Rester à la pointe des innovations dans le domaine du textile, anticiper ses évolutions, préparer à l'insertion dans les secteurs en développement (luxe, aéronautique, design ou santé, par exemple) nécessitent de consolider la formation des élèves ingénieurs<sup>5</sup> ». Proposé par le directeur, connaisseur du domaine d'activité de l'école et lui-même diplômé de celle-ci, le projet stratégique a été validé par le conseil d'administration (CA). Cependant, il est apparu au comité Aeres que la consolidation de ces orientations est encore sujette à fluctuations. Le comité estime que l'adhésion de la communauté de l'école à ce projet n'est pas totale malgré l'organisation, en janvier 2014, d'une assemblée générale du personnel afin de présenter le projet.

La rencontre des experts avec les différents acteurs de l'Ensait a montré que la plupart d'entre eux ont conscience des points forts et points d'amélioration de l'établissement, même si, pour certains, une vision quasi nostalgique d'un passé prestigieux du domaine textile et de « son » école obère cette clairvoyance.

Pour se projeter dans la durée et s'assurer de l'adhésion du personnel aux projets de l'école, il conviendrait que le CA de l'Ensait, au-delà des axes stratégiques qu'il s'est fixés, valide leur déclinaison en plan d'actions, dans tous les domaines d'activité de l'école. Une présentation au personnel, dans une démarche pédagogique concrète, trouverait son utilité ; les membres de la communauté de l'école ont besoin de comprendre les évolutions en cours et de se voir attribuer des objectifs clairs. L'énergie et le dévouement dont ils témoignent ne sont pas suffisants pour assurer un fonctionnement cohérent et fluide de l'établissement.

<sup>5</sup> Politique générale et orientation stratégique - Ensait - mars 2014

La participation de l'école aux futurs grands projets structurants de site n'est pour l'instant envisagée qu'à travers le volet immobilier du prochain contrat de projet État-région (CPER), avec un projet d'aménagements lié à l'efficacité énergétique. Pour le financement de la recherche, les choix du Gemtex se portent sur le seul programme européen Horizon 2020.

L'accession de l'école aux RCE, qui a fait l'objet d'un audit préalable de l'IGAENR, ne paraît pas réaliste aujourd'hui aux yeux de l'équipe de direction et n'est qu'une éventualité à moyen terme. En revanche, la dynamique impulsée par cette perspective a été bénéfique aux services administratifs qui ont pu ainsi faire progresser et professionnaliser certaines de leurs pratiques, notamment dans le domaine des ressources humaines et des finances.

### III – Des partenariats à soigner pour éviter l'isolement de l'Ensait et renforcer son rayonnement

1 ● Des coopérations avec d'autres écoles à concrétiser, un engagement au sein de la Comue à rendre fructueux

L'Ensait entretient de nombreux contacts avec la communauté de l'enseignement supérieur, mais semble avoir des difficultés à les concrétiser par des accords substantiels, au-delà de quelques mises en synergie de moyens. La nature originale de son domaine d'activité ne devrait pas être un frein aux projets partagés, mais plutôt être considérée comme un atout, d'autant que l'école dispose d'un environnement favorable compte tenu du riche maillage d'écoles d'ingénieurs au niveau régional.

Quelques actions ont été amorcées avec différents établissements (EC Lille, EM Douai, ENSC Lille), mais peu suivies dans la durée. Le dernier contrat quadriennal d'établissement prévoyait un rapprochement avec l'école centrale de Lille et la création d'une nouvelle entité. Ce projet a été abandonné. L'opportunité existe toujours et mériterait d'être exploitée, au-delà de considérations superficielles sur les vocations différentes des deux établissements. À ce jour, le recrutement d'un agent comptable en service partagé entre les deux écoles a été concrétisé et un enseignant-chercheur de l'Ensait fait sa recherche à l'école centrale de Lille. L'Ensait doit se saisir de sa participation à la toute nouvelle Comue pour passer du souhait à l'action, en proposant la mise en place de projets fédérateurs consistants.

Au plan national, voire beaucoup plus localement, il est dommage de ne pas entretenir de relation pédagogique avec d'autres écoles du domaine textile<sup>6</sup> et de ne pas exploiter de complémentarités, y compris avec celle située à quelques mètres, l'école supérieure des arts appliqués et textiles de Roubaix (Esaat<sup>7</sup>) avec laquelle il existe pourtant une convention pour l'utilisation de certains équipements.

2 ● Des relations avec les collectivités territoriales à valoriser

Étant depuis toujours au cœur de la vie locale, l'école entretient des relations de proximité avec la ville de Roubaix ; en contrepartie, cette dernière appelle de ses vœux une contribution active à la vie sociale : un soutien plus important de l'école et de ses associations d'étudiants à des actions en direction de la cité serait sans aucun doute apprécié. La communauté urbaine de Lille, ainsi que la région Nord – Pas-de-Calais, semblent considérer que leur soutien au secteur textile, presque inconditionnel car porteur d'une forte charge émotionnelle, n'apporte pas forcément ce qu'elles en attendaient, eu égard à leur lourd investissement en faveur du Centre européen des textiles innovants (Ceti), projet estimé non consolidé à ce jour (cf. *infra* à propos de la recherche).

Les collectivités ont choisi de ne plus considérer le textile comme un domaine d'expertise en soi, mais de l'intégrer dans l'ensemble « chimie matériaux », l'un des quatre axes d'avenir identifiés et soutenus, avec « biologie santé », « énergies » et « numérique ». La région affiche son intérêt pour des projets de coopération renforcée à ouverture européenne.

L'école met en avant<sup>8</sup> la nécessité d'un repositionnement dans sa stratégie de partenariats au sein de masters à spécialité recherche avec les universités lilloises dans le secteur « chimie matériaux ». Elle devrait profiter de la nouvelle vague de contractualisation de l'offre de formation du site pour faire des propositions. Par ailleurs, le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) devrait favoriser le dialogue

<sup>6</sup> Ensisa à Mulhouse, ISTA en Alsace, ITECH-Lyon, IFM à Paris, HEI à Lille.

<sup>7</sup> L'Esaat est une école de création artistique appliquée. Elle offre à ses élèves et à ses étudiants des formations qui couvrent tous les champs du design, de la communication visuelle et du cinéma d'animation, avec notamment le Diplôme Supérieur d'Arts Appliqués spécialité Design, mention Graphisme et Mode

<sup>8</sup> Politique générale et orientation stratégique - Ensait - mars 2014

et faire émerger des objectifs partagés contribuant ainsi au renforcement de l'attractivité tant du territoire que de l'Ensait.

### 3 ● Des relations bien établies avec les milieux socioéconomiques, à structurer

L'école ne dispose pas d'une direction des relations industrielles. De ce fait, les relations, pourtant bien établies tant en formation qu'en recherche, ne sont pas forcément mises en synergie, ce qui rend délicates la vision globale et la construction d'une stratégie d'établissement en matière de partenariat.

L'Ensait gagnerait à appréhender et organiser globalement ses relations industrielles : interventions d'industriels dans la formation, projets étudiants, réseau de partenaires privilégiés, partenariats de recherche, formation spécifique pour les entreprises, prospection pour la taxe d'apprentissage, volet formation des pôles de compétitivité.

La bonne proximité de l'école vis-à-vis des industries est confortée par la vision des entreprises elles-mêmes, qui se disent satisfaites de la qualité de leurs relations. L'Ensait entretient des liens étroits avec les pôles de compétitivité régionaux comme UP-tex<sup>9</sup> et Picom<sup>10</sup> : outre la participation à la gouvernance, elle intervient directement dans certains projets de collaboration ; elle pourrait cependant davantage s'impliquer dans des actions de formation ; ceci renforce la nécessité, évoquée par ailleurs, d'une réflexion sur une offre opportune de formation continue. L'Ensait est aussi membre actif, au travers de ses projets de recherche et développement (R&D), du pôle de compétitivité Lyonnais Techtera<sup>11</sup>.

Un objectif devrait être aussi de développer le produit de la taxe d'apprentissage (210 000 € en 2013, hors cursus en apprentissage), aujourd'hui placée sous la seule responsabilité des services financiers.

## IV – La communication, un outil qui privilégie la promotion de l'école auprès des futurs des étudiants

L'Ensait communique sur « son identité forte » et « sa spécificité d'école phare du secteur textile » et ses applications techniques ; elle l'a fait avec un certain succès ces dernières années. La politique de communication est essentiellement dirigée vers les futurs étudiants et vers leurs prescripteurs que sont les enseignants des classes préparatoires aux grandes écoles, qu'elle se propose d'accueillir lors de leur prochaine assemblée.

Cependant, en ayant récemment choisi de réduire sa présence aux salons industriels et forums étudiants, l'Ensait court le risque d'affaiblir sa notoriété.

Le service communication, doté en 2013 d'un budget de 48 k€, comprend deux personnes. L'équipe propose un plan de communication particulièrement varié et étoffé, des objectifs détaillés, assortis d'actions à mener et d'indicateurs d'efficacité. Ce plan, qui mobilise des moyens supérieurs à ceux qui sont affectés au service, appelle bien sûr des arbitrages qu'il conviendrait d'argumenter au regard de la stratégie de l'établissement.

La communication interne de l'Ensait semble rester assez orale ; elle gagnerait à être formalisée pour en faire un véritable outil d'adhésion au projet de l'établissement.

## V – Une volonté affichée de management par la qualité

La culture d'évaluation de la performance et de l'analyse de gestion, dont on ne peut que saluer l'intention, n'est pas encore partagée. L'Ensait conduit depuis 2004 une démarche « qualité » concernant uniquement l'évaluation des enseignements (cf. *infra*). Animée par un professeur associé, elle dépend de la volonté des enseignants à y adhérer.

La nouvelle direction affiche sa volonté d'étendre cette démarche à l'ensemble des activités de l'établissement, assortie d'un pilotage s'appuyant sur des indicateurs fiables, rares aujourd'hui, en vue d'une certification de type ISO 9001 à l'échéance 2017. Cependant, l'adhésion indispensable des équipes ne semble pas acquise, d'autant que les moyens nécessaires ne sont pas déployés. Une démarche pas à pas, mêlant le *top-down* et le *bottom-up*, d'ambition mesurée, permettrait peut-être de convaincre les personnels de son utilité par la preuve.

---

<sup>9</sup> UP-tex est un pôle thématique de niveau national consacré à la compétitivité par l'innovation, dans le domaine du textile, tissus techniques spéciaux et innovants.

<sup>10</sup> Le pôle de compétitivité des industries du commerce (Picom) rassemble les principaux acteurs français des domaines de la distribution, du commerce électronique et de la relation client.

<sup>11</sup> Techtera est l'un des 5 pôles de compétitivité de la région lyonnaise qui réunit tous les métiers de la filière, de la fibre à la confection.

Par ailleurs, ce projet ambitieux nécessite que la fonction de contrôle de gestion, envisagée par l'établissement, se concrétise et que le schéma directeur du système d'information soit consolidé et déployé pour permettre la construction des indicateurs pertinents.

# La recherche, la valorisation et la formation



## I – La recherche, élément important de la stratégie de l'établissement

L'établissement possède un unique laboratoire de recherche, le Gemtex<sup>12</sup>, doté du label d'équipe d'accueil. Il positionne ses activités de façon claire et affirmée sur le secteur du textile et de ses applications. Ce domaine scientifique recouvre des applications qui diffusent dans un grand nombre de filières industrielles en débordant largement le milieu de l'habillement, image persistante et, à ce jour, réductrice de ce secteur. Ce positionnement thématique est tout à fait cohérent avec les spécificités de l'établissement et les formations qui y sont dispensées.

La politique de recherche du laboratoire est élaborée au sein de différents comités et conseils, se réunissant de façon périodique, jusqu'à validation finale par le CA de l'Ensait :

- le comité d'orientation de la recherche qui apporte une vision extérieure (tous les deux ans) ;
- le comité scientifique du Gemtex (tous les mois) ;
- le comité de direction du Gemtex (tous les 15 jours) ;
- le Conseil Scientifique de l'Ensait.

L'ensemble facilite une discussion riche et sur des périmètres suffisamment larges pour assurer une collégialité satisfaisante. On note dans cette organisation que la fonction de directeur du laboratoire est confondue avec celle de directeur de la recherche de l'école et que le directeur de l'école fait partie du comité de direction du laboratoire. Sans remettre en cause la nécessité d'une politique d'établissement, cette relation étroite entre l'école et son unité de recherche peut apparaître un peu trop fusionnelle et rendre difficiles l'émergence d'une politique de recherche propre au Gemtex tout comme l'expression d'orientations scientifiques issues de ce laboratoire. Une clarification des périmètres de compétences et une simplification de l'organisation seraient souhaitables.

### 1 • Un laboratoire de recherche performant, reconnu mondialement

Le thème du textile est un thème peu répandu dans la recherche académique. La recherche au sein de l'établissement a donc dû se positionner sur des secteurs scientifiques bien ciblés et a su se faire identifier comme acteur majeur du domaine, aussi bien sur le plan national qu'international, comme en atteste la toute récente évaluation du laboratoire par l'Aeres.

Le Gemtex organise son activité autour de trois équipes :

- *Multifunctional Textiles and Processes* (MTP) ;
- *Mechanics - Textile Composites* (MTC) ;
- *Human Centred Design* (HCD).

L'étude du cabinet néerlandais Noeton, portant sur la recherche textile en Europe (*Noeton textile research ranking 2012*) classe l'Ensait toujours dans le « top 5 » quel que soit le critère étudié (2<sup>e</sup> en terme de progression, 2<sup>e</sup> en terme de qualité de recherche et d'*impact factor*). Malgré une hétérogénéité notable sur les niveaux de publication des différentes équipes, le taux moyen atteint environ 2,5 publications par chercheur en ETP dans des revues internationales. Le rapport d'évaluation du laboratoire note également que l'activité de recherche partenariale, certes de qualité et indispensable, prend une place très importante, ce qui a conduit le comité d'évaluation de la recherche à recommander au laboratoire de renforcer son activité de recherche amont, notamment dans le domaine de la modélisation.

<sup>12</sup> Evalué par l'Aeres en novembre 2013.

## 2 • Sur un territoire historiquement voué au textile

Le champ d'activité de l'Ensait est historiquement celui du textile et des différentes industries qui s'y intéressent. Même si le secteur est en difficulté depuis de nombreuses années, il s'attache aujourd'hui à réinventer le textile moderne avec une spécialisation sur le textile technique. Des syndicats professionnels (UIT Union des industries textiles - au niveau national et régional), le pôle de compétitivité UP-tex et le Ceti sont regroupés à proximité de l'école et créent de ce fait un écosystème propice au développement ou au redéveloppement de l'activité textile dans la région, avec une intention affichée par les acteurs de rayonner en Europe.

L'activité partenariale de recherche s'appuie donc sur les industriels régionaux mais aussi nationaux, qui sont soit issus de la filière textile, soit représentatifs des marchés applicatifs, comme le transport terrestre et aérien, le médical, les géotextiles, l'environnement, la cosmétologie, la grande distribution. Le projet de fin d'études (PFE) est souvent à l'origine d'une collaboration et l'Ensait semble bien gérer la confidentialité des travaux qu'elle réalise sous contrat de recherche.

Aux acteurs classiques de la recherche et de l'innovation s'ajoute depuis 2012 le Ceti, structure associative. Il dispose d'outils industriels utiles en amont de la filière : extrudeuse baxis, filage mono, bi et tri composants et des outils pour l'élaboration de matériaux non-tissés en voie sèche et en voie fondue. Le Ceti a suscité un investissement global de 50 M€, dont 22 M€ pour l'équipement (matériels scientifiques, laboratoires...). Le projet a été mené par l'Union des industries textiles du Nord, la Caisse des dépôts et consignations, la société d'économie mixte « Ville Renouvelée » et Batixia<sup>13</sup>, réunis en société civile immobilière. Les cofinanceurs sont : l'Europe, l'État, la région Nord-Pas-de-Calais, le département du Nord et la communauté urbaine Lille Métropole.

Le Ceti est considéré comme un plateau technique pour l'Ensait, essentiellement pour la thématique de recherche fondamentale « polymères ». Une convention signée récemment porte sur la mise à disposition de matériels et de locaux du Ceti, sur une direction scientifique du Ceti assurée par l'Ensait, et sur des publications scientifiques communes. L'école est une des portes d'entrée du Ceti en matière de recherche fondamentale, mais la convention conclue entre les deux structures n'est pas exclusive. Au sein du comité scientifique du Ceti qui comporte 30 personnes, l'Ensait a une représentation modeste (deux personnes dont toutefois le président de la structure). La valorisation faite par le Ceti des moyens utilisés par l'Ensait est estimée à 250 k€ par an. Ce partenariat est considéré par les deux parties comme une opportunité pour le développement de l'école et comme une nécessité pour le Ceti. Les collectivités territoriales, compte tenu du montant de leur engagement, souhaitent le développement des collaborations du Ceti au niveau européen et un réel emploi de ce lourd équipement qui, pour l'instant, n'a pas trouvé son juste marché.

La création du Ceti a aussi changé le contexte national et international dans lequel évolue l'Ensait. Quoique très proche de l'Ensait, ce nouvel outil de la profession dispose de sa propre stratégie de communication internationale. Cette représentation séparée des deux organismes risquerait cependant de réduire la visibilité de l'école. Une véritable stratégie concertée de communication scientifique et commerciale est indispensable si l'Ensait veut garder sa place de leader. L'avenir devra prouver que les deux structures se renforcent à l'international, ce qui ne paraît pas être une évidence.

En dehors de la thématique commune entre l'Ensait et le Ceti, le Gemtex développe des collaborations de recherche, souvent sous forme de groupements d'intérêt scientifique (GIS) : MTA (matériaux textiles avancés) ; IEAE (institut européen pour l'administration étendue) ; GRAISyHM (groupe de recherche en automatisation intégrée et systèmes homme machine). Cependant ces liens semblent ténus et mériteraient peut-être un renforcement. On note également une certaine volonté de trouver des partenariats de recherche dans la région (école centrale de Lille, Arts et Métiers, école nationale supérieure des mines de Douai, école nationale supérieure de chimie de Lille...) mais il semble qu'il y ait encore du chemin à parcourir pour installer ces collaborations.

Aujourd'hui, le choix affiché de l'Ensait est de renforcer sa singularité « textile » en étant un élément complémentaire - non substituable - aux autres acteurs de l'écosystème régional chimie matériaux. La petite taille de son laboratoire, malgré une bonne performance en termes de recherche tant fondamentale que partenariale, pourrait être considérée comme un handicap. On notera également que les relations Ensait - Gemtex - Ceti et les positionnements stratégiques qui en découlent ne sont ni vraiment clairs, ni partagés par tous, ou même simplement envisagés de la même manière, au sein de l'école.

---

<sup>13</sup> Investisseur de type capital risque.

## II – Une valorisation remarquable, s'appuyant sur un SAIC en évolution

Un service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) a été créé en 2008 et sa structuration jusqu'en 2012 a permis d'accroître sensiblement les revenus de l'Ensait en développant la recherche partenariale et la recherche subventionnée. Cependant, le périmètre d'activité de ce SAIC a beaucoup évolué au fil du temps, puisque le service gère, ou a géré selon les années écoulées, la maison de la science, la location de locaux, l'incubateur, la recherche industrielle, etc. Il est donc difficile d'analyser son évolution de façon claire et indiscutable.

En cinq ans (de 2008 à 2012)<sup>14</sup>, les recettes de la recherche partenariale ont doublé (693 k€ en 2012) et la recherche subventionnée a atteint un niveau record de 1,2 M€ en 2011 et 2012 (soit dix fois plus qu'en 2008). La diminution du chiffre d'affaires du SAIC (de 2,45 M€ en 2012 à 1,95 M€ en 2013), est due en partie au départ de l'incubateur.

La mise en place d'une équipe dédiée au montage et au suivi de projets (« EU-génie ») semble avoir catalysé ce pan d'activité, mais avec l'inconvénient d'avoir créé une disparité en termes d'accompagnement entre les trois différentes thématiques du Gemtex.

À la suite du départ récent de cette équipe, il a été décidé de faire appel à des cabinets conseils extérieurs pour un soutien au montage de projets dans le cadre du programme européen Horizon 2020. Le Gemtex, pour l'instant, continue à bénéficier d'une personne dédiée à la prospection des contrats privés. Le SAIC emploie quatre personnes en contrat à durée indéterminée (CDI), soit deux techniciens, un ingénieur et un personnel administratif, ainsi que des personnes en contrat à durée déterminée (CDD) financés sur projets.

Le SAIC gère actuellement 13 doctorants rémunérés sur les contrats de recherche dont 2 financés dans le cadre d'un programme *Erasmus Mundus*.

Dans le domaine de la création d'entreprises, l'appui de l'Ensait s'est concrétisé depuis 1998 avec Innotex, incubateur de projets de création d'entreprises dans les domaines textiles, qui a été porté par le SAIC de l'Ensait pendant cinq ans, de 2008 à 2012. Désormais, Innotex est installé dans les locaux du Ceti à Tourcoing pour profiter de la dynamique du pôle d'excellence textile. L'Ensait en reste partenaire (vice-présidence) mais n'en assure plus la gestion.

L'évolution du SAIC, qui se repositionne sur son cœur de métier, devrait permettre désormais un meilleur suivi des activités de valorisation de l'école, et parvenir à un équilibre financier non atteint à ce jour, puisqu'il accuse une perte financière cumulée de 120 k€ sur 2011 et 2012.

En termes de propriété intellectuelle, l'Ensait est titulaire d'un peu moins d'une dizaine de brevets, car les contrats établis sur des projets sont tels que les brevets sont principalement pris par les industriels. L'école affiche aujourd'hui son intention de confier la valorisation de ses brevets à la société d'accélération du transfert de technologie (SATT) régionale, ainsi que l'activité de maturation des projets : elle est en cours de discussion des termes d'une convention liant les deux institutions. La SATT développe une véritable animation de réseau et de partage, mais de l'avis de l'école, elle ne semble pas être encore totalement opérationnelle.

Les enseignants-chercheurs et les administratifs impliqués dans les projets de recherche partenariale bénéficient d'un système incitatif d'intéressement (prime sur 50 % des bénéfices effectivement constatés sur le projet concerné). Par ce levier, les enseignants-chercheurs sont encouragés à favoriser le développement de leur activité de recherche partenariale, de transfert et de valorisation.

Un projet de modification de cette règle est envisagé pour conditionner le versement de primes à l'existence d'un bilan positif du SAIC. Ce projet doit encore être voté par le CA.

---

<sup>14</sup> Rapport financier 2013.



### III – Une formation initiale adaptée au secteur textile et à ses applications

La formation des ingénieurs de l'Ensait est en bonne adéquation avec les métiers du textile, que ce soit dans les options fabrication ou distribution. Certains industriels apprécieraient que les ingénieurs aient également une compétence en mécanique et autres matériaux. Parmi les points très positifs, on note que tous les ingénieurs diplômés, dont les apprentis, ont effectué au moins 12 semaines à l'étranger pendant leur cursus. L'effort important engagé par l'école pour atteindre cet objectif est motivé en grande partie par le caractère très internationalisé des activités industrielles de ce secteur économique. Ce résultat permet de positionner l'Ensait dans le quart supérieur des écoles d'ingénieurs en ce qui concerne le domaine de l'international<sup>15</sup>.

#### 1 • Un recrutement étudiant à surveiller

Le recrutement des étudiants, qui a fait l'objet d'une attention spécifique<sup>16</sup> de la commission des titres d'ingénieurs (CTI), se maintient grâce à de gros efforts de communication sur l'innovation textile, le textile technique et les aspects mode qui sont mis en avant. Il conviendra de rester vigilant et de surveiller la stabilité des effectifs sur les prochains recrutements. On note que le vivier principal est constitué des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) (110 places) sur les concours E3A et ATS, les banques de notes PT, et CCP. Des étudiants titulaires de DUT et BTS peuvent être admis sur concours (15 places), ainsi que des étrangers par l'intermédiaire de Campus France et sur concours (10 places) dès 2014.

La formation par apprentissage est ouverte indifféremment à tous les étudiants recrutés, quel que soit leur mode d'accès. Toutefois, il pourrait être utile d'avoir un dispositif spécifique de recrutement pour s'assurer de la maturité et de la capacité de l'étudiant à suivre une formation en apprentissage. Si le nombre d'apprentis n'a pas subi d'évolution majeure durant la période 2008-2012 (nombre total oscillant entre 62 et 70), on note une forte chute en septembre 2013, date à laquelle seulement 13 nouveaux contrats d'apprentissage ont été signés pour 27 propositions de contrats. Une démarche proactive prévue par l'Ensait pour augmenter le nombre d'apprentis semble effectivement indispensable. L'établissement vise 26 recrutements en 2014.

#### 2 • Un pilotage de la formation et de sa qualité en cours de réflexion

Depuis plusieurs années, l'école a mis en place une réflexion sur la qualité des enseignements, essentiellement à travers leur évaluation par les étudiants. Les succès mitigés aussi bien auprès des élèves que des enseignants ont suscité des questionnements successifs sur l'approche et les méthodes. Aujourd'hui la démarche concerne :

- l'évaluation des enseignements par les étudiants ; réalisée par le passé au moyen de questionnaires papier à remplir individuellement, elle se fait depuis la rentrée 2013 sur internet, avec de 1 à 3 évaluations par unité d'enseignement (UE), mais avec une chute du taux de réponses due à la trop grande fréquence des évaluations ;
- une évaluation plus générale et plus globale sur le déroulement des semestres ; l'échange se fait en amphi avec la promotion complète. Des propositions sont ensuite formulées et un retour systématique est fait aux étudiants.

Il est regrettable que ces pratiques nécessaires au suivi de la qualité de la formation ne soient pas pleinement partagées ni parfois même mises en oeuvre.

Parallèlement, une commission de « la réforme pédagogique » a été très récemment mise en place en adjonction du conseil de perfectionnement pour traiter deux questions non corrélées :

- la rénovation des pratiques pédagogiques ;
- l'adaptation des programmes aux besoins et évolutions industriels du secteur textile.

Pour répondre au premier point, il est proposé des conférences et des formations pédagogiques au corps enseignant, de façon récurrente. La prise en charge de la question de l'évolution des programmes par cette commission suscite une interrogation du comité, à savoir le doublon ou l'articulation avec le conseil des études, statutaire, dont la mission est justement de faire au CA des propositions sur l'organisation, le contenu, les méthodes pédagogiques et l'adaptation des formations aux attentes du monde professionnel textile. Il convient d'autre part de noter le souhait exprimé par des industriels rencontrés, ignorant sans doute les dispositions existantes, d'être consultés sur la réforme pédagogique.

<sup>15</sup> <http://www.letudiant.fr/palmares/palmares-des-ecoles-d-ingenieurs/ouverture-internationale-2.html>

<sup>16</sup> Les points d'attention portent sur la nécessaire stabilisation des effectifs et l'émergence de formations concurrentes à l'étranger

Une réflexion est menée sur l'acquisition par les étudiants d'une compétence entrepreneuriale, qui apparaît encore insuffisante aux yeux de l'équipe pédagogique. On peut d'ailleurs noter que deux élèves de l'Ensait suivent à l'école centrale de Lille une filière entrepreneuriat (160 h). Le comité, pour sa part, encourage vivement l'intégration d'une véritable formation de ce type dans le cursus des futurs ingénieurs.

En réponse aux recommandations de la CTI, un observatoire des métiers a été mis en place. Les informations recueillies devraient permettre de suivre efficacement tant l'évolution des besoins industriels que la qualité de l'ingénieur formé. Le comité attire l'attention sur la tendance à l'augmentation du temps de recherche d'emploi et à la diminution du salaire d'embauche, tout en étant conscient que le contexte lié au secteur industriel et à la crise économique n'est pas sans influence.

Un travail important a été réalisé sur la description du diplôme d'ingénieur en termes de compétences. La fiche qui en découle doit être maintenant publiée au répertoire national des compétences professionnelles (RNCP). La mise en cohérence avec les exigences du processus de Bologne demanderait de revoir l'affectation des crédits ECTS, la maquette pédagogique présentant souvent des demi-crédits alors que les crédits ECTS ne sont pas fractionnables.

Toutes ces actions, liées à l'amélioration de la qualité de la formation et à son évolution, ont été présentées comme un axe majeur de la stratégie de la nouvelle direction. Ceci explique peut-être la multiplication des initiatives dans ce domaine. Cependant, on n'en perçoit pas un pilotage général et cohérent, et la démarche jouit d'une faible lisibilité, aussi bien pour le comité de visite Aeres que pour l'ensemble des personnels de l'école. Une organisation simple et efficace des commissions, groupes de travail, conseils devrait être recherchée, appuyée par des actions de communication pertinentes.

### 3 ● Un cycle ingénieur complété par d'autres formations, mais une formation continue quasi absente

L'Ensait participe en parallèle de son cycle ingénieur à un master spécialisé (label de la conférence des grandes écoles CGE) « Management et Innovation dans la mode » en partenariat avec l'institut français de la mode (IFM<sup>17</sup>). De plus, des enseignants de l'école participent à des formations pilotées par d'autres établissements (masters), qui ne semblent pas apporter de réelle plus-value à l'école et dont l'effet induit est une charge de travail supplémentaire. D'un point de vue plus général, l'ensemble de ces formations, opérées en propre ou en partenariat, semble résulter d'opportunités provenant d'enseignants ou d'enseignants-chercheurs de l'école. Même si les conseils de l'Ensait valident ces orientations, leur définition tout comme le pilotage de ces formations semblent échapper à la direction des études.

La formation continue n'est pas réellement développée et semble même mise de côté, au prétexte que ce domaine est essentiellement opéré par les organisations professionnelles du secteur textile. Il est regrettable, vu la qualité de la recherche et de l'innovation développées dans l'école, que cette expertise ne soit pas mise à profit. Les retours venant de certains organismes professionnels indiquent pourtant que l'Ensait pourrait avoir sa place dans les dispositifs de formation continue du secteur textile, notamment sur des formations expertes et très spécifiques. Comme les divers avis recueillis montrent une vraie divergence des points de vue, une réflexion devrait être menée par l'établissement, afin d'affiner son diagnostic quant à la pertinence de se placer sur le domaine de la formation continue, remplissant ainsi pleinement sa mission statutaire d'acteur majeur « textile » pour la formation tout au long de la vie.

## IV – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales

Le rapport d'évaluation du laboratoire rend compte d'une implication forte dans la formation par la recherche, concernant principalement, outre la formation doctorale, les enseignements dispensés dans certains masters du site.

Selon le comité d'évaluation de l'établissement, les interactions entre la formation et la recherche, au sein de l'école, semblent en revanche s'être distendues. Elles se limitent essentiellement à l'organisation de séminaires et d'une initiation à la recherche pour les élèves ingénieurs, ainsi que la proposition de quelques PFE.

Les doctorants du laboratoire sont rattachés à l'école doctorale sciences pour l'ingénieur (ED SPI) de l'université Lille 1. L'Ensait ne fait pas partie des établissements coaccrédités pour cette école doctorale, mais son laboratoire Gemtex (EA 2461) en est une équipe associée. Parmi les doctorants, on constate une forte proportion

---

<sup>17</sup> L'IFM est un établissement d'enseignement supérieur reconnu par l'Etat, mais aussi un centre de formation continue et d'expertise pour les industries du textile, de la mode, du luxe et du design. Fondé en 1986 par les professionnels avec le soutien du ministère chargé de l'Industrie, et placé sous sa tutelle, l'IFM accueille chaque année plus de 150 étudiants.

d'ingénieurs Ensait. De façon récurrente, l'école dispose de deux postes de moniteur. Malgré le nombre significatif de doctorants, l'ED n'attribue aucun financement au Gemtex, ce qui pourrait se discuter à l'heure où la Comue se constitue et formalise ses partenariats.

En 2013, les doctorants et post doctorants ont rejoint la maison de la science, un bâtiment rénové et dédié aux chercheurs, équipé de bureaux pour l'accueil de 43 doctorants et post doctorants. Ces différents usagers apprécient le fait, qu'étant tous rassemblés dans un même lieu, il y ait beaucoup d'interactivité et d'échange entre eux, favorisant une réelle ambiance de fertilisation de la réflexion scientifique. Ils regrettent cependant de n'y avoir accès qu'aux heures d'ouverture de l'école.

## V – La documentation

L'Ensait dispose d'une magnifique bibliothèque classée aux monuments historiques. Elle est gérée par deux personnes pour une amplitude d'ouverture au public de 45 h par semaine. Le budget annuel de la bibliothèque est d'environ 60 k€, réparti au profit des différents publics (étudiants, enseignants, doctorants).

Afin de moderniser le référencement des ouvrages et les outils logiciels de gestion, un partenariat avec la bibliothèque de l'université Lille 1 a été mis en place. Il permet, pour un coût de fonctionnement raisonnable, de profiter des outils numériques et de leurs mises à jour. Par ailleurs, la gestion mutualisée des fonds documentaires accroît considérablement le rayonnement du fonds spécifique à l'école. Toutefois, les besoins des post-doctorants ne semblent pas toujours pris en compte, ceux-ci indiquant que, non étudiants, ils ne peuvent avoir accès aux revues scientifiques.

Le personnel de la bibliothèque réalise à destination des usagers de l'école une revue de veille technologique sur le domaine du textile, quasi quotidienne. De plus, une formation aux techniques documentaires à destination des étudiants est proposée tous les ans.

# La réussite des étudiants



## I – Une politique de l'école affirmée, de l'accueil à l'insertion professionnelle

L'Ensait prend soin de communiquer en direction des étudiants et de les accueillir. Elle entretient une politique d'information et d'accueil des différents publics étudiants dynamique et organisée, basée sur l'organisation de journées portes ouvertes, ou encore d'événement tel que *Today Tomorrow Textile* (TTT), ainsi que des déplacements effectués par les personnels ou les étudiants dans les CPGE, lycées et autres établissements.

L'école met à la disposition des étudiants un référentiel des métiers de l'ingénieur textile, ce qui leur offre une vision des savoirs et compétences attendus par la filière et les métiers applicatifs.

La préparation à l'insertion professionnelle s'appuie sur les périodes de stages en entreprise et dans le cadre du séjour à l'étranger. Le cursus ingénieur comporte un module de formation « projet personnel et professionnel » facilitant la recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, préparation à l'entretien de recrutement). L'association des ingénieurs Ensait aide à la recherche d'emploi en distribuant en début d'année l'annuaire des anciens (3 900 diplômés référencés), en proposant une commission emploi carrière (diffusion d'offres d'emploi, etc.), et en organisant en partenariat avec le Rotary Club de Roubaix Est des simulations d'entretien d'embauche ouvertes à tous les ingénieurs.

L'Ensait s'associe par ailleurs aux milieux économiques et socioculturels pour développer sa politique de soutien à l'insertion professionnelle, avec par exemple :

- la mise en place du Forum de l'emploi textile (FETEX), en partenariat avec la région Nord-Pas-de-Calais, de Pôle emploi, de l'UIT Nord et de l'union régionale des industries de la confection (URIC) ;
- la signature de conventions avec certaines entreprises, incluant des présentations et visites d'entreprises, l'envoi d'offres de stages et d'emplois.

Cependant, d'après une récente enquête (2014) menée par la CGE et l'Ensait, sur les promotions 2011, 2012 et 2013, seulement 44 % des diplômés estiment que l'accompagnement de l'école dans leur projet professionnel a été utile.

## II – Une vie étudiante dynamique et engagée

### 1 ● Des élus étudiants impliqués dans la vie de l'établissement

Les étudiants sont représentés au conseil d'administration (quatre élus) et au conseil des études (neuf élus). Leur participation est active au CA (présentation de projets, comptes rendus, demandes de subventions). Les étudiants interviennent aussi au niveau d'autres instances réglementaires statutaires comme le CHSCT. Afin de renforcer l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement, depuis 2010, le CE élit en son sein un vice-président étudiant (VPE). Celui-ci est invité au CA. Il est l'intermédiaire privilégié entre les étudiants et l'administration. Il assure la circulation de l'information, ainsi que la promotion de l'engagement associatif des étudiants auprès des personnels de l'Ensait.

Une enseignante chargée de la vie étudiante permet de maintenir un lien direct entre la vie associative et la formation, notamment à travers les projets associatifs des étudiants. Elle accompagne et aide les étudiants à monter des projets culturels, sportifs, humanitaires ou encore des opérations de type « junior entreprise » en lien avec le textile (avec ou sans partenariats industriels). Le directeur, la chargée de la vie étudiante et le VPE se réunissent de façon informelle tous les 15 jours autour d'un déjeuner pour échanger, assurer le suivi des différents projets et favoriser le flux des informations.

En l'absence de formations proposées par l'administration, les étudiants se forment auprès d'associations auxquelles ils adhèrent, tels le bureau national des élèves ingénieurs (BNEI) et le bureau régional des élèves ingénieurs (BREI).

L'investissement associatif de l'étudiant est reconnu et valorisé par l'Ensait. Cela se traduit par des crédits ECTS de bonification, soit un demi-crédit par activité associative, dans la limite de deux crédits par semestre, notifiés sur le supplément au diplôme remis par l'école.

## 2 ● Une vie associative active, soutenue par l'école

La principale association étudiante est le bureau des étudiants (BDE). S'y ajoutent le bureau des arts (BDA) et le bureau des sports (BDS), en charge respectivement de l'organisation de sorties culturelles et d'événements sportifs. En collaboration avec l'école, le BDE s'occupe de l'accueil des candidats lors des épreuves orales du concours d'entrée et de la semaine d'accueil des étudiants en première année. Le BDE fédère par ailleurs une quinzaine de clubs culturels, artistiques, sportifs, humanitaires, ou liés à l'organisation d'événements uniques. Ces clubs et associations, très actifs, rassemblent et créent des liens forts entre les différentes promotions. Mais ils contribuent aussi à la formation d'un microcosme particulier n'incitant pas à aller à la rencontre des autres étudiants de la cité. Ces diverses associations bénéficient de financements attribués par décision du CA. Pour l'année 2013, ceux-ci s'élèvent à 32 360 € dont 23 808 € au titre des subventions pour les associations étudiantes, et le solde pour le fonctionnement et la gestion courante (gardiennage foyer, déplacement du VPE, etc.). Les projets présentés par les étudiants sont préalablement validés par la chargée de mission vie étudiante (voir *supra*). L'école leur attribue également de l'aide en nature, notamment en matière de communication interne et externe.

Après un incendie de locaux prêtés aux étudiants par la municipalité de Roubaix, l'Ensait a mis à leur disposition, depuis 2012, un local faisant office de foyer. L'utilisation du foyer appelle le respect de certaines modalités (capacité d'accueil, règles HSE). Pour respecter les obligations de sécurité au cours des soirées étudiantes, l'Ensait fait appel à une compagnie de gardiennage pour assurer la surveillance des personnes, des locaux, ainsi que le raccompagnement des étudiants à leur domicile.

L'établissement ne disposant pas d'installation sportive, une convention signée avec la ville de Roubaix permet l'utilisation des infrastructures sportives de celle-ci.

L'enseignante chargée de la vie étudiante gère aussi un dispositif pour favoriser l'égalité des chances, en organisant des journées d'immersion, avec des financements du conseil régional. Un module optionnel, valorisé par 1.5 crédit ECTS, a été mis en place pour inciter la participation des étudiants aux activités de l'Afev (Association de la fondation étudiante pour la ville). On note une participation encore modeste des étudiants (14 en 2013-2014) à ce module.

La vie étudiante est un facteur important de cohésion à l'Ensait. Elle est caractérisée par les valeurs de solidarité et de respect, présentées par les étudiants comme renforcées par la situation d'insécurité potentielle dans la ville. Les étudiants primo entrants sont sensibilisés à ces valeurs, notamment au cours de la semaine d'accueil.

## 3 ● Logement, restauration, santé : des fonctions s'appuyant sur des partenariats

L'offre de logement en résidence universitaire à Roubaix est, jusqu'à présent, quasi inexistante. Un partenariat entre l'Ensait et le bailleur social Vilogia permet la mise à disposition de logements pour des étudiants de l'Ensait, dans un parc immobilier à Roubaix. Les nouveaux arrivants sont accompagnés dans leur recherche de logement par le BDE. Concernant les étudiants étrangers, le bureau des relations internationales est chargé de la réservation de chambres universitaires auprès du Crous de Lille. De plus, chacun d'eux est parrainé par un étudiant de l'école afin de faciliter au mieux son intégration. Un projet de nouveau campus universitaire à proximité, pour les universités Lille 1 et Lille 2, est en cours. Il prévoit, pour 2016, la création de 217 logements et d'une cafétéria qui accueillera 300 personnes. Cependant, il n'y a pas eu de concertation avec l'Ensait pour ce projet.

La restauration est assurée par un restaurant universitaire assez éloigné (10 à 15 min à pied) de l'école. Une convention a été signée avec le Crous pour la mise en place d'une petite cafétéria au sein même de l'école.

L'Ensait répond à l'obligation de disposer d'une médecine de prévention par une convention signée avec le service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) de l'université Lille 2, qui s'engage à pratiquer un bilan de santé au cours de l'année universitaire pour chaque étudiant de l'Ensait.

Malgré le manque de véritable campus, les étudiants reconnaissent que les moyens qui leur sont offerts ainsi que leur implication dans la vie de l'établissement sont très satisfaisants. L'étudiant Ensait est un étudiant globalement heureux et satisfait.

# Les relations européennes et internationales



## I – Une renommée et une attractivité internationales

Les relations internationales sont, depuis plusieurs années, un axe fort et valorisant pour la notoriété de l'Ensait, assorti d'objectifs identifiés. C'est ainsi que les étudiants de 1<sup>re</sup> année placent les relations internationales comme premier motif de leur choix de cette école.

Via le réseau AUTEX des universités du secteur textile, le laboratoire Gemtex participe régulièrement à des manifestations internationales. La présence de l'Ensait dans des salons du monde du textile à l'échelle internationale a aussi contribué à forger son image de marque très positive. Aujourd'hui, le Gemtex poursuit son engagement dans l'organisation d'un congrès annuel, l'*AUTEX World Conference* : par ce biais, il véhicule une image internationale de l'Ensait.

La mobilité sortante des étudiants est une condition d'obtention du diplôme (trois mois minimum), elle est stimulée par des réunions d'information internes et des témoignages, soit d'étudiants de retour de l'étranger, soit d'étrangers présents à l'Ensait.

La mobilité étudiante entrante à l'Ensait montre son attractivité, notamment pour la Chine, l'Inde, le Maroc, la Tunisie et la Turquie. Elle concerne 85 étudiants en 2012-2013, en progression jusqu'à 2011 (69 en 2008).

Le laboratoire Gemtex assure, pour l'école, la coordination d'un programme doctoral *Erasmus Mundus* baptisé SMDTex : « *Sustainable Management & Design for Textiles* », concernant huit doctorants par an sur cinq ans. Il est associé à quatre partenaires internationaux (université de Borås en Suède, université technique d'Iasi en Roumanie, Politecnico di Torino en Italie et université de Soochow en Chine). Il s'agit de faire travailler des docteurs durant quatre ans sur un même thème de recherche avec deux séjours de 18 mois dans deux laboratoires européens et 12 mois dans un laboratoire chinois.

Un master international *In Design* est en cours de montage entre trois partenaires sur trois continents : une université à Sao Paulo au Brésil, une université à Pékin en Chine, et l'Ensait. On ne peut qu'encourager cette démarche.

Une réflexion est amorcée pour valoriser un « label Ensait » au niveau des formations ouvertes à l'international, voire à les déployer à l'étranger.

## II – Un changement de contexte

L'école a récemment décidé de revoir ses partenariats stratégiques et ses priorités internationales. Toutefois, la difficulté à concrétiser des actions selon des orientations claires, la réduction des investissements dédiés à l'international, le désistement de la participation dans certains salons internationaux, l'absence de pilotage des masters dans le cadre d'AUTEX, sont des signes préoccupants.

Les relations de l'Ensait avec l'industrie restent assez localisées sur le territoire français et l'ouverture à l'international se fait essentiellement au travers des relations académiques et de la participation active dans les structures internationales. Les liens avec des partenaires internationaux sont souvent associés à des personnes de l'Ensait. La direction doit rester vigilante pour que, dans le cadre d'une réorganisation, ces liens soient maintenus.

Vu de l'international, et à la suite de l'arrivée d'autres acteurs (UP-tex, Ceti), l'Ensait n'est plus seule à piloter les partenariats de son territoire à l'international. L'Ensait n'assure plus la présidence d'AUTEX<sup>18</sup>, devenue tournante entre ses membres, et doit veiller à préserver sa visibilité dans cette association. Si l'Ensait veut conserver son rôle de leader, il lui faudra aussi en assumer les responsabilités.

---

<sup>18</sup> L'école a assumé cette présidence de 2007 à 2010.

De même que, par le passé, le Gemtex a assuré la quasi-totalité du montage et de la gestion des projets européens, il lui faut aujourd'hui rester totalement acteur dans la construction des programmes européens Horizon 2020 qu'il a choisi de privilégier et obtenir la coordination de programmes de recherche. La qualité des partenaires est à favoriser par rapport à la quantité, dans une véritable stratégie de partenariat international qui reste à formaliser.

# Le pilotage et la gestion



## I – Une programmation pluriannuelle et un dialogue de gestion à instaurer

Une programmation pluriannuelle et un dialogue de gestion, associés à la validation d'une note de cadrage budgétaire par le CA, n'ont pas encore pu se développer. La construction budgétaire reste technique et se fonde sur l'exécution des années précédentes et des ajustements issus d'échanges entre les services afin de hiérarchiser les besoins. Aucun plan prévisionnel des investissements n'existe.

Il convient de rapidement mettre en place ce travail collectif indispensable à l'adhésion des personnels, au risque de les démotiver. La direction exprime la volonté de mettre en place en amont de l'exercice 2015 une lettre de cadrage politique fixant les grandes orientations budgétaires.

## II – Des ressources humaines correctement gérées

Le service des ressources humaines assure la gestion collective et individuelle du personnel y compris celui dépendant du SAIC, soit 125 agents et 52 vacataires. Il procède à la liquidation de la paie. Le service dispose des logiciels VIRTUALIA et WINPAYE. Il n'y a pas de déversement automatique de la paie dans le logiciel financier, ce qui contraint le service financier à saisir les mandats de paie malgré un module d'interface entre les deux logiciels. Une bonne collaboration entre la direction des ressources humaines et le service financier permet cependant le bon déroulement des opérations.

L'établissement considère que sa taille renforce le besoin de développer une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières (Gpec), avec une répartition et un dimensionnement des emplois en cohérence avec les besoins pour l'enseignement, la recherche et les fonctions support. La faible mobilité de personnel ne permet pas d'agir autant que la DRH le souhaiterait, notamment en termes d'attractivité de l'établissement. Elle est cependant exploitée pour opérer des redéploiements pertinents. Ceux-ci se traduisent, depuis 2008, par sept redéploiements dont quatre changements de section CNU pour les enseignants-chercheurs, ce qui limite quelque peu les endorecrutements. De même il a été possible de procéder à autant de redéploiements d'agents Biatss depuis 2009. Un suivi fin de la consommation des emplois et de la masse salariale fait l'objet d'un rapport mensuel auprès de la direction. L'effort de repyramidage a permis durant le dernier contrat d'établissement d'élever la proportion de personnels de catégorie A de 20 à 22 %, de catégorie B de 20 à 31 % et de baisser la proportion de catégorie C de 60 à 47 %.

Le dernier bilan social, édité en 2012 sur la base de données de 2011, très complet, n'a malheureusement pas fait l'objet de mise à jour. Outre le fait que l'école ne dispose pas de système d'information facilitant cette réactualisation, le comité s'interroge sur l'exploitation envisagée de cet outil. Les fiches de postes existent pour le personnel et un référentiel des activités de l'enseignant-chercheur est en place. Il serait pertinent que le plan de formation des personnels pour 2014, en cours de préparation, privilégie la démarche qualité que veut développer la direction. Il apparaît quelques tensions dans le climat social, les débats demeurant toutefois constructifs au sein du comité technique. Le CHSCT fonctionne bien mais il est regrettable que l'ensemble des membres de cette instance n'aient pas reçu de formation depuis la rénovation des textes en 2011.

La gestion des primes de responsabilité pédagogique et primes de charge administrative (PRP-PCA) et des heures complémentaires a fait l'objet de tensions internes, et il y a encore quelques sous-charges de services. Ces difficultés appellent un pilotage renforcé.

La fonction ressources humaines s'est mise en mode « accès aux RCE » et elle est pilotée finement. La formalisation attendue des orientations stratégiques permettrait d'accomplir la mission d'appui RH au plus près de celles-ci.

## III – La fonction financière et comptable à rendre plus anticipatrice

Les services financiers sont dirigés par un IGE. L'agent comptable est en adjonction de service une demi-journée par semaine à l'école, son poste principal se situant à l'école centrale de Lille. Les services disposent depuis l'exercice 2012 du logiciel JEFYCO de l'association COCKTAIL dont la mise en place fut difficile.



Les tâches relevant de la comptabilité de l'ordonnateur et celles relevant de la comptabilité générale devraient mieux être identifiées et faire l'objet de procédures. Une meilleure polyvalence de l'équipe serait souhaitable. Par ailleurs, le contrôle interne comptable n'est pas mis en place.

La structure financière comprend sept unités budgétaires, dont une pour le SAIC. Ce dernier présente un nombre important de centres de responsabilités qui permettent de suivre l'exécution des différents projets. Cette structuration pallie le manque d'une comptabilité analytique dont la mise en place devra faire l'objet d'une attention particulière.

Les résultats de l'exercice 2013 témoignent d'une amélioration de la situation financière de l'établissement. Le résultat d'exploitation consolidé est de nouveau positif (333 k€), après deux années négatives, et le fonds de roulement augmente de 175 k€. La trésorerie nette de préemption, bien qu'en baisse, équivaut à 91 jours de charges courantes ce qui représente un bon niveau. Les dépenses de fonctionnement, dont celles liées à la masse salariale, sont maîtrisées. Cependant, même si la situation est saine, il convient de s'inquiéter de la baisse, désormais tendancielle, des ressources propres de l'établissement qui ne sont réalisées en 2013 qu'à hauteur de 60 % de leur prévision. Cette différence est due, pour cet exercice, au fait que les recettes sont en diminution de 43 % pour la recherche partenariale et de 40% pour les prestations privées.

L'école devrait porter son effort sur le développement de ressources propres dans un contexte où les subventions récurrentes d'État diminuent.

#### IV – La fonction immobilière et logistique : une gestion raisonnée

Le service patrimoine est en charge des fonctions immobilière et logistique. Il est structuré pour accomplir des tâches de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. Il est dirigé par un IGE et compte 14 agents. Il ne dispose pas de logiciel de gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO), mais la numérisation des plans, effectuée récemment, constitue la première brique d'une application de gestion des locaux prévue pour le courant 2014. Les indicateurs existants sont élaborés de manière artisanale et concernent ceux demandés par la tutelle. Le patrimoine immobilier est inscrit dans le bilan de l'établissement. Le niveau d'externalisation des prestations de service se réduit à l'entretien des espaces verts et à l'accueil pendant les congés.

L'école a fait voter et valider son SPSI qui couvre la période 2011-2015 ; le bilan d'étape montre bien les difficultés à exécuter ce schéma, eu égard au manque de moyens et par rapport à la spécificité des bâtiments classés, qui multiplie les contraintes. Il convient de noter qu'aucune opération immobilière ne figurait dans le CPER 2007-2013, mais que des opérations sur l'efficacité énergétique devraient figurer au prochain CPER, dans le cadre d'une politique collective de la Comue. On peut souligner ici la qualité de la toute nouvelle maison de la science, bâtiment au niveau de la certification HQE (haute qualité environnementale), qui a fait l'objet de travaux d'accessibilité aux personnes en situation de handicap.

La fonction immobilière est pilotée avec rigueur. Cela permet d'entreprendre les actions dans le cadre de l'entretien, de la sécurité des bâtiments et des économies d'énergie. L'école a fait part de son intention d'étudier la mise en place d'un contrat de performance énergétique. Il convient d'attirer l'attention sur la complexité juridique du montage d'un tel projet et ses conséquences financières. Une attention particulière doit être portée sur l'accessibilité des bâtiments aux personnes à mobilité réduite.

#### V – Le système d'information : une architecture à formaliser

Les fonctions informatiques sont centralisées au sein du centre des ressources informatiques et audiovisuelles (CRIA) dont la direction est assurée par un ingénieur d'études. Le service dispose de quatre ETP assurés par deux personnes de catégorie A, et deux adjoints techniques. Un technicien affecté au Gemtex assure la supervision des équipements informatiques du laboratoire.

Conformément aux recommandations de l'IGAENR, le directeur adjoint de l'école s'était vu confier la direction des systèmes d'informations en 2012, mais sa mission n'a duré qu'une année universitaire. La mission d'intérim assurée par le DGS, depuis la rentrée 2013, ne peut être qu'une solution provisoire, car elle ne permet pas d'appréhender le volet stratégique de l'animation de la fonction informatique. Cette situation risque de retarder la construction du schéma directeur du système d'information.

L'architecture du système d'information semble arrêtée. Elle s'articulerait autour de deux logiciels principaux AURION pour la scolarité et JEFYCO pour les finances, déployés en 2012. Le principe consistera, à partir d'un logiciel maître, à déverser dans les logiciels périphériques les informations concernant les tiers par fonctions. Des difficultés apparues dans la mise en place d'une interface complète entre le logiciel de paye WINPAYE et le produit de JEFYCO

nuisent à l'interopérabilité et constituent une gêne pour les utilisateurs. Il conviendra de renforcer l'accompagnement des personnels dans la mise en place et l'utilisation des nouveaux logiciels. La constitution prévue d'un comité de pilotage des logiciels de gestion doit être accélérée. La coopération dans ce domaine avec l'école centrale de Lille devrait utilement être relancée.

Concernant l'enseignement, une collaboration avec l'université Lille 2 permet aux enseignants et étudiants d'utiliser une plateforme pédagogique de type MOODLE.

Une action devrait être menée pour la mise en sécurité du système d'information, à partir des recommandations formulées dans l'audit réalisé notamment pour la sécurisation du réseau scientifique. L'intégration dans le système d'information d'un schéma de sécurité informatique s'avère indispensable.

Les compétences « métier » sont réunies dans l'école pour activer l'élaboration et entreprendre le déploiement du schéma directeur. Il convient, sans tarder, de formaliser et de valider ce schéma en fixant aux opérateurs une feuille de route précise.



# Conclusion

L'Ensait dispose d'atouts significatifs, construits, entretenus voire renforcés au fil du temps. Quoique pénalisée et ralentie par une longue période sans direction opérationnelle, l'école doit aujourd'hui clarifier et expliquer ses orientations stratégiques ainsi que la façon dont elle compte les mettre en œuvre. Le manque de clarté dans les orientations, ressenti par le personnel tout comme par le comité d'évaluation de l'Aeres, doit être rapidement levé, au risque de réellement dégrader la dynamique latente et le professionnalisme des équipes sur lesquels l'école peut s'appuyer.

Il convient de rappeler ici (*cf Présentation*) que lors de son évaluation de 2009, l'Aeres avait soulevé quelques points d'attention et de fragilité proches des remarques actuelles, appelant des actions de la part de l'Ensait.

Au regard de la petite taille de l'école et d'un certain isolement, tant académique que géographique, l'école risque de perdre sa notoriété compte tenu de l'évolution mondiale de la filière textile. Ces éléments appellent la mise en place d'une politique lui permettant de développer sa visibilité et préserver sa notoriété. L'école affiche une volonté de développer des partenariats mais les choix opérés ne devraient pas se limiter à des synergies de moyens mais devraient également privilégier les stratégies communes. La situation et l'histoire de l'Ensait lui confèrent une vraie responsabilité, comme acteur associé au développement du territoire et à son attractivité. L'attachement au passé et à une culture d'expert du textile n'empêche pas un regard lucide sur l'environnement actuel et sur ses évolutions importantes et rapides. Cette position n'est pas contradictoire avec une réelle ouverture qui puisse fortifier la visibilité de l'école tout en préservant son identité.

## I – Les points forts

- Des diplômés bien adaptés aux besoins des entreprises et bien perçus comme des experts du textile,
- Des étudiants globalement satisfaits, désormais correctement associés à la vie de l'établissement,
- Une recherche qui présente de bons indicateurs de performance, avec un positionnement national et international identifié,
- Une valorisation équilibrée de la recherche, avec une ouverture forte et bien diversifiée sur les marchés applicatifs du textile,
- Des personnels compétents et attachés à leur établissement.

## II – Les points faibles

- La stratégie de l'établissement, dans toutes ses dimensions, ainsi que le plan d'actions qui en découle, insuffisamment explicites et communiqués pour une bonne compréhension, en interne comme en externe,
- Un manque de clarté dans une organisation interne non stabilisée,
- Une faible formalisation des processus de pilotage, un manque de feuilles de route et de tableaux de bord associés,
- Un leadership de l'Ensait affaibli dans un écosystème local de l'innovation et du textile complexifié, notamment avec l'installation du Ceti,
- Une faible exploitation des synergies existantes et potentielles avec les établissements régionaux, qui ne va guère au-delà d'une optimisation de moyens.

## III – Les recommandations

- Mener une réflexion structurée, prenant en compte l'avis des partenaires extérieurs, sur la pertinence de vouloir préserver la seule identité « leader textile » (en région Nord - Pas-de-Calais, en France, à l'international). Définir et expliciter le positionnement au sein de la Comue, s'orienter vers des partenariats académiques structurants,
- Organiser la gestion des processus et le pilotage de l'école, en associant les équipes à la démarche et en s'appuyant sur un système d'information effectivement modernisé,

- Formaliser une politique de recherche en lien avec les différents acteurs, dont le Ceti,
- Formaliser la feuille de route du projet de réforme pédagogique en cours, organiser la dynamique pédagogique et l'explicitier, afin de réellement gérer les programmes et la façon de les déployer,
- Entretenir des relations fructueuses et équilibrées avec les collectivités territoriales, notamment avec la ville de Roubaix.

# Liste des sigles

## A - B

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Afev	Association de la fondation étudiante pour la ville
ATS	Adaptation techniciens supérieurs
AUTEX	Association of universities for textile
BDA	Bureau des arts
BDE	Bureau des étudiants
BDS	Bureau des sports
Biatss	Personnel des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé
BNEI	Bureau national des étudiants ingénieurs
BREI	Bureau régional des étudiants ingénieurs
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CA	Conseil d'administration
CCP	Concours commun polytechnique
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Conseil des études
Ceti	Centre européen des textiles innovants
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité hygiène, sécurité et conditions de travail
Comue	Communauté d'universités et établissements
CNU	Conseil national des universités
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projet État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CRIA	Centre de ressources informatiques et audiovisuelles
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et sociales
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CV	Curriculum vitae

## D

DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E - G

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credits transfer system</i>
E3A	Concours d'accès à une famille d'écoles d'ingénieurs
ED	Ecole doctorale
Ensait	École nationale supérieure des arts et industries textiles
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ESAAT	École supérieure des arts appliqués et textiles de Roubaix
ETP	Équivalent temps plein
FETEX	Forum emploi textile
Gemtex	Génie des matériaux textiles
Gpec	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GIS	Groupements d'intérêt scientifique

GRAISyHM Groupement de recherche en automatisation intégrée et systèmes homme-machine

## H – M

HQE Haute qualité environnementale

IFM Institut français de la mode

IGAENR Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche

IGR Ingénieur de recherche

INSA Institut national des sciences appliquées

## O – T

PFE Projet de fin d'études

Picom Pôle de compétitivité des industries du commerce

PT Physique et technologie (banque de notes)

RCE Responsabilités et compétences élargies

R&D Recherche et développement

RH Ressources humaines

RNCP Répertoire national des compétences professionnelles

SAIC Service d'activités industrielles et commerciales

SATT Société d'accélération de transfert et de technologie

Shon Surface hors oeuvre nette

## U

UE Unité d'enseignement

UIT Union des industries textiles

URIC Union régionale des industries de la confection

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

VPE Vice-président étudiant



## OBSERVATIONS DU DIRECTEUR

### EVALUATION DE L'ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES ARTS ET INDUSTRIES TEXTILES - MARS 2014

L'évaluation de l'AERES s'est focalisée à juste titre sur le processus de formalisation et d'adhésion collective de la stratégie de l'Ecole. D'un point de vue général, l'Ecole tient à confirmer sa volonté d'inscrire l'établissement dans un projet quinquennal ambitieux dont les objectifs ont été définis dans le document de présentation de la feuille de route stratégique fourni en février 2014. Ce projet, qui a été présenté aux instances de l'Ecole et à l'ensemble des parties prenantes en assemblée générale, prévoit :

1. de renforcer l'identité et le rayonnement de l'Ecole ;
2. d'optimiser l'organisation, le fonctionnement et la gestion de l'Ecole en renforçant les bonnes pratiques et en formalisant les procédures dans une démarche qualité d'amélioration continue.

Ceci permettra à l'ENSAIT de s'inscrire dans la construction de l'offre régionale de formation en lui apportant à travers le partenariat du collectif des écoles de la métropole avec l'Université fusionnée de Lille sa compétence matériaux souples textiles qui rend l'Ecole unique.

#### **1 - La stratégie en matière de recherche**

Au delà des thématiques de recherche clairement identifiées et reconnues de son unique laboratoire le GEMTEX, l'Ecole ambitionne de contribuer au rayonnement de l'excellence, dans sa composante émergente. L'unicité de la thématique centrale de l'unité de recherche lui permet de rayonner internationalement et de participer à la dynamique du périmètre de l'excellence.

#### **2 - La stratégie en matière de formation**

L'idéal d'une insertion de ses diplômés toujours performante conduit l'Ecole à réformer ses enseignements tant en matière de contenus qu'en terme de méthode en s'appuyant sur deux axes :

- La réforme pédagogique qui vient d'être initiée au moment même de cette évaluation prendra le temps nécessaire à la mise en place d'un système pérenne et dynamique d'évolution des enseignements. Au delà du lien quasi génétique avec le monde économique, qui garantit l'adéquation des formations aux besoins, l'ENSAIT développe la part des enseignements dispensés par les intervenants extérieurs.
- L'accroissement de la part de la formation par apprentissage qui a démontré son efficacité tant en qualité de la formation qu'en performance de l'insertion des diplômés qui en sont issus.

L'Ecole reconnaît son déficit en matière de formation continue même si 2014 va clôturer en nette reprise. Il lui appartiendra de trouver les synergies indispensables avec les acteurs du domaine en favorisant ses atouts spécifiques.

#### **3 - La stratégie en matière de relations externes**

L'évaluation a mis en évidence l'absence de coordination de l'ensemble des relations que l'ENSAIT entretient avec ses contacts. Il nous appartiendra de remédier rapidement à cette carence qui peut nuire à la clarté du message jusqu'à le rendre illisible. Le déploiement d'un outil de GRC et la nomination d'un responsable des relations industrielles dès la rentrée universitaire permettront d'atteindre cet objectif.



#### **4 - La stratégie en matière de relations internationales**

Le rapport de l'AERES met en exergue la nécessité de maintenir celles-ci au niveau d'excellence qu'elles ont atteint. Ceci passera par une croissance de nos capacités d'attractivité et d'accueil afin de garantir l'équilibre des échanges dans la durée. Il conviendra, conformément à la stratégie votée en conseil d'administration, de concentrer nos moyens et nos efforts sur les zones géographiques prioritaires afin de maximiser nos chances de succès.

#### **5 - La stratégie en matière de vie étudiante**

L'évaluation a souligné l'implication des étudiants dans la vie de l'Etablissement. La large concertation entre les associations étudiantes et la Direction a permis une amélioration de la qualité de la communication.

#### **6 - La stratégie en matière de gouvernance**

L'École souscrit à l'analyse de l'AERES qui met en évidence le besoin d'évolution vers une gouvernance stabilisée. L'école est déterminée à agir dans le sens indiqué. Les axes stratégiques approuvés par le Conseil d'Administration devront rapidement être déclinés en plan d'action afin de pouvoir être partagés. Le rôle de chaque membre du comité de direction devra notamment être stabilisé. Le DGS est chargé de la gestion et la direction administrative de l'ensemble des services, garantissant la mise en œuvre la politique de l'établissement dans le respect de la loi et des règles de la fonction publique. Le directeur adjoint, quant à lui, occupe une fonction politique transversale, il représente le directeur en son absence et supervise directement la démarche qualité et d'amélioration continue que l'École place au cœur de son projets.

Ces deux fonctions sont des éléments déterminants pour l'évolution de la gouvernance et sa meilleure efficacité.

#### **Conclusion**

Au delà de son ambition légitime au regard de son histoire et de l'ensemble de ses nombreux atouts, l'ENSAIT conformément aux recommandations de l'AERES, devra formaliser :

- son plan d'action à long terme pour atteindre ses objectifs stratégiques ;
- ses partenariats avec différentes parties prenantes qui participent directement à son écosystème et son avenir ;
- sa politique de recherche porteuse d'avenir ;
- son projet pédagogique et la feuille de route de sa réforme pédagogique.

En s'appuyant sur une gouvernance renouvelée et solidaire, dotée d'outils effectivement modernisés, l'École pourra occuper sa place dans la Communauté d'Universités et d'Etablissements, s'associer à l'Université de Lille et participer au périmètre de l'excellence. Au préalable l'ENSAIT s'attachera à faire aboutir le processus de formalisation et d'adhésion collective à la stratégie de l'École.

Le Directeur de l'ENSAIT



Jacques Hervé LEVY

8 juillet 2014

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'ENSAIT a eu lieu du 17 au 19 mars 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Marie-Christine Creton, ancienne directrice de l'INSA de Strasbourg.

## Ont participé à l'évaluation :

- Alex Bongo Njeng, ingénieur doctorant à l'école des mines d'Albi ;
- Corinne Farace, déléguée générale du pôle de compétitivité Techtera ;
- Wolfgang Knapp, directeur Coopération laser Franco-Allemande ;
- Patrick Prieur, directeur général adjoint des services de l'université Paris 6 ;
- Bruno Sauviac, professeur des universités - directeur adjoint de Télécom St Étienne de l'université Jean Monnet.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et Elsa Bedos, chargée de projet, représentaient l'Aeres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'Aeres* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)