



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. 2010. hceres-02026222

**HAL Id: hceres-02026222**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026222>**

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 de Roubaix



décembre 2009



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

# Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure des arts et industries textiles de Roubaix



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2009



# Sommaire



Présentation	5
I – Le contexte régional	5
II – Présentation de l'école	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche de l'établissement	7
II – Les thématiques de recherche	7
III – L'organisation du potentiel de recherche	7
IV – La production et le rayonnement scientifique	8
1 • La production scientifique	8
2 • Le rayonnement scientifique	8
3 • Les ressources humaines	8
V – La stratégie de recherche de l'établissement	8
1 • Les circuits de décision	9
2 • La mise en oeuvre de la stratégie de recherche	9
La stratégie en matière de valorisation	11
I – Le SAIC	11
1 • Le chiffre d'affaires	12
2 • L'activité de valorisation	12
II – Les partenariats	12
III – La Propriété industrielle	13
La stratégie en matière de formation	13
I – La structure de l'offre de formation	13
1 • Les formations	13
2 • Le pilotage de la formation	14
3 • L'organisation de la formation d'ingénieur	14
4 • Intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur	14
5 • L'organisation de la formation par apprentissage	15
6 • La Formation tout au long de la vie	15
II – La lisibilité et la visibilité de l'offre de formation	15
1 • L'amélioration de l'attractivité auprès des classes préparatoires	16
2 • La communication en direction des milieux socio-économiques	16
III – L'accompagnement des étudiants	16
1 • Dispositif d'accueil	16
2 • L'aide à l'insertion professionnelle	16

IV – L'environnement de travail	17
1 • Les méthodes pédagogiques et l'environnement numérique de travail	17
2 • Les systèmes informatiques	17
3 • La politique documentaire	17
V – La démarche qualité pédagogique	18
Stratégie en matière de vie étudiante	19
I – La place de l'étudiant dans la vie de l'établissement	19
II – Les dispositifs pratiques	19
1 • La vie institutionnelle	19
2 • La vie associative	19
3 • La vie sportive	20
4 • La vie culturelle	20
5 • Le logement et les services de restauration	20
Stratégie en matière de relations extérieures	21
I – Les relations inter-établissements	21
II – Les relations avec les EPST ou les EPIC	21
III – Les relations avec les collectivités	21
IV – Les relations avec les milieux économiques	21
Stratégie en matière de relations internationales	23
I – Actions menées en matière de recherche	23
II – Actions menées en faveur de la mobilité	23
III – Actions menées en matière de formation	23
La gouvernance et la gestion	25
I – Le système d'organisation et de pilotage	25
1 • L'organisation et le pilotage	25
2 • Les circuits de prise de décision	25
II – Les Technologies de l'information et de la communication (TIC)	25
III – Les ressources humaines	26
IV – Organisation et pilotage de la politique budgétaire et financière	27
V – La politique immobilière	28
VI – La capacité d'auto-évaluation de l'établissement	28
VII – Hygiène, sécurité, éthique	28
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	29
Liste des sigles	31
Réponse du directeur	33
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation



## I – Le contexte régional

L'Enseignement supérieur et la recherche en région Nord - Pas-de-Calais se caractérise par un réseau très dense mais également très diffus d'établissements.

En 2007-2008, l'effectif étudiant s'établissait dans la région aux alentours de 155 000 (2<sup>e</sup> rang des régions après l'Ile-de-France), soit plus de 7 % de la population étudiante française. Durant les dix dernières années, cette évolution des effectifs a été sensiblement analogue à la tendance nationale. À la rentrée 2008, les six universités de la région accueillent environ 100 000 étudiants dont 65 % sur la seule métropole lilloise.

Le potentiel de la recherche régionale (public et privé) regroupe 3 650 chercheurs et enseignants-chercheurs soit 2,2 % du potentiel français (9<sup>e</sup> rang national). Les universités tiennent un rôle prépondérant dans le développement de la recherche publique au contraire des EPST et des EPIC qui y sont relativement sous-représentés. Les six universités, l'École Centrale de Lille et l'École des mines de Douai sont les membres fondateurs du PRES "Université Lille Nord de France" qui a été créé, en 2009, sous la forme d'un Établissement public de coopération scientifique (EPCS) et qui vise à mettre en synergie les forces universitaires régionales.

## II – Présentation de l'école

L'École nationale supérieure des arts et industries textiles (ENSAIT) de Roubaix a été fondée par la municipalité de Roubaix en 1881, sous le nom d'École nationale d'arts industriels (ENAI), pour dispenser un programme de formation répondant aux besoins de l'industrie textile de la ville et du pays tout entier.

La réalisation de l'école est confiée à l'architecte Louis Ferdinand DUTERT ; grand spécialiste de construction métallique. La bibliothèque de l'école et les escaliers, à chaque extrémité de l'aile principale, témoignent de la maîtrise des volumes de ce créateur. L'ENSAIT est aujourd'hui un lieu patrimonial important.

Après 1889, l'institution devient École d'arts et métiers textiles et sa réputation s'étend en Europe, avec celle de la ville industrielle qu'est devenue Roubaix. En 1921, l'école prend son nom actuel : École nationale supérieure des arts et industries textiles. En 1929, la crise économique frappe durement ce secteur industriel. Les deux guerres mondiales vont par ailleurs causer la suspension d'activité de l'école en raison de sa position frontalière, et surtout la disparition de nombreux étudiants et personnels. En 1945, l'ENSAIT est habilitée à délivrer le titre d'ingénieur.

À partir de 1970, commencent le déclin de l'industrie textile et parallèlement le ralentissement d'activité de l'école. Les études dans ce secteur, jugé dépassé, n'attirent plus les jeunes et les entreprises qui survivent n'ont plus les moyens d'investir dans la recherche et développement. La spirale de décroissance touche toutes les écoles textiles françaises. L'ESTIT, située à Lille, a rejoint les Hautes études d'ingénieurs de la FESIC, en 2005, pour donner naissance à un domaine de formation parmi dix. L'ENSITM de Mulhouse se regroupe avec une autre école pour former l'ENSISA qui conserve une filière sur quatre dont le thème est textile et fibre. L'ESITE d'Epinal a fusionné avec l'ENSTIB et appartient au pôle de compétitivité Fibres naturelles Grand Est d'Epinal. Enfin, l'ESITL de Lyon est absorbée en 1988 par l'ITECH Lyon, école privée sous statut associatif qui regroupe déjà les activités de l'ancienne École française de tannerie et de l'ancienne École supérieure du cuir, et des peintures, encres et adhésifs.

Pour l'ENSAIT, il n'était pas question d'abandonner le secteur. Le début des années 90 voit les premiers signes de sa renaissance avec la création en 1992 du laboratoire propre de l'école : le GEMTEX, GENie et Matériaux TEXTiles, par Christian Vasseur. Le développement prend d'emblée une dimension internationale avec la participation à un réseau mondial AUTEX, Association des universités textiles, créé en 1994, et présidé actuellement par un professeur de l'ENSAIT.

---

<sup>1</sup> Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

L'école est devenue un EPCSCP par décret du 13 novembre 2003, sous l'impulsion de son directeur, Jean-Marie Castelain et du président du Conseil d'administration, Guy Dumortier.

École en trois ans, le recrutement se fait essentiellement sur le vivier des classes préparatoires. Pour le recrutement 2005, l'ENSAIT abandonne son concours propre et rejoint la banque de notes e3a.

L'ENSAIT déploie ses activités dans une région qui compte, au-delà des 6 universités, 15 écoles d'ingénieurs et 3 écoles de commerce et de gestion. Cette densité d'écoles, héritage historique d'une région emblématique de la révolution industrielle, ne va pas sans poser des problèmes à l'ENSAIT qui se trouve face à de nombreux partenaires et concurrents à la fois.

En 2008-2009, l'ENSAIT comptait 411 étudiants dont 361 élèves ingénieurs, le nombre attendu en 2010 est de 430 élèves ingénieurs. Pour assurer sa charge l'école dispose de 40 emplois d'enseignants, dont 7 de second degré et 45 emplois de personnel non enseignant. Le Conseil d'administration comprend 32 membres, dont 16 personnalités extérieures parmi lesquelles 6 représentent le monde économique.



# La stratégie en matière de recherche



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

La mission de recherche à l'ENSAIT est relativement récente ; installée en 1992 avec la création du laboratoire GEMTEX, équipe d'accueil, elle a su s'installer dans le paysage régional en cultivant ses spécificités et en nouant de nombreuses relations avec son environnement.

Le laboratoire GEMTEX revendique la première place de laboratoire universitaire français entièrement dédié au textile. Pour ce faire, il regroupe des enseignants-chercheurs provenant de six sections du CNU. Son ambition est maintenant de devenir une référence européenne. Si l'évaluation de cette unité reconnaît la qualité scientifique de ses recherches et la visibilité du laboratoire dans le secteur industriel, elle pointe également des fragilités organisationnelles et la difficulté à définir une stratégie.

## II – Les thématiques de recherche

Depuis 2005, l'activité du laboratoire est répartie sur deux axes de recherche qui se partagent le potentiel humain :

- Conception et Management industriels, décliné en cinq thématiques : production de masse personnalisée et prototypage virtuel pour les produits textiles ; optimisation et gestion de la chaîne logistique textile ; modélisation, simulation et optimisation des matériaux et des procédés textiles ; poly-sensorialité et confort textile ; instrumentation et commande pour les vêtements communicants : 5 professeurs, 1 maître de conférences HDR, 7 maîtres de conférences, et 2 enseignants chercheurs de HEI.
- Matériaux avancés, décliné en quatre thématiques : textiles multifonctionnels et intelligents ; textile et développement durable : potentialités des ressources renouvelables ; Traitements de surface des non-tissés et confort textile ; Résistance mécanique des structures textiles : 3 professeurs, 1 maître de conférences HDR, 13 maîtres de conférences

Six personnes sont à temps partiel sur chacun des axes.

## III – L'organisation du potentiel de recherche

Le potentiel de recherche est majoritairement réparti sur les 61 et 62e sections du CNU ; puis en 33e; le reste en 26, 32 et 60. L'école précise, sans en rapporter la méthode de mesure, que les enseignants-chercheurs consacrent globalement 50 % de leur temps aux activités de recherche qui se distribuent dans le laboratoire selon la typologie suivante :

- recherche fondamentale, 20 % ;
- recherche à moyen terme (transfert possible à 2 ou 3 ans), 40 % ;
- recherche à court terme (transfert sous 6 à 12 mois), 20 % ;
- activités de transfert 20 %.

Le laboratoire accueille en continu une trentaine de doctorants et 5 post-doctorants.

La disponibilité de personnel technique est relativement faible soit l'équivalent temps plein d'un ingénieur d'études et trois techniciens.

La symbiose entre les activités de recherche et d'enseignement permet de disposer pour les deux activités de matériels importants : outils de production textile, de fabrication de fibres et matériaux composites, dispositifs de traitements de surface, moyens d'analyse et de caractérisation des matériaux.

Des mutualisations sont également recherchées avec d'autres établissements : École des mines de Douai, HEI, École Centrale de Lille...

L'école participe au pôle de compétitivité Up-Tex, créé en 2005, et à la structuration de l'offre foisonnante en recherche et développement dans le domaine textile.

L'aboutissement de cette organisation verra le jour avec la création du Centre européen des textiles innovants (CETI), actée en 2004. Le centre sera totalement opérationnel en 2012 dans des locaux neufs dotés d'équipements structurants pour l'ensemble de la filière. De statut privé, il sera situé dans la zone d'activité de l'Union, au croisement de Roubaix, Tourcoing et Wattrelos. Il s'étendra sur 12 500 mètres carrés et devrait accueillir une centaine de chercheurs pour un investissement global, construction et équipements, de 40 M€.

L'ENSAIT est aussi membre associé (ayant voix délibérative) du PRES Université Lille Nord de France.

## IV – La production et le rayonnement scientifique

### 1 • La production scientifique

Depuis 2005, la production totale est en croissance régulière d'environ 10 % par an. Les résultats de la recherche sont principalement publiés dans des colloques nationaux ou internationaux avec actes (environ 60 %). L'ENSAIT, au travers de son laboratoire GEMTEX, a participé à la création du pôle de Compétitivité Up-Tex, en 2005, qui en retour a donné un nouvel élan au laboratoire en lui permettant de participer à de nombreux projets de recherche collective : 28 de 2005 à 2008.

À noter également la publication régulière de chapitres dans des ouvrages scientifiques. Ce type de communication est bien adapté à la thématique de recherche du laboratoire.

### 2 • Le rayonnement scientifique

C'est l'une des priorités de l'établissement. Il se manifeste dans plusieurs directions :

- nationale, avec le pôle de compétitivité Up-Tex, et la volonté d'être le premier centre de recherche français dans le domaine des textiles ;
- internationale, avec l'accueil de 10 *visiting professors* depuis 2005, la présidence du réseau AUTEX (33 établissements d'enseignement et de recherche dans 24 pays), l'organisation de colloques à Roubaix, mais également au Maroc et en Tunisie, le recrutement de doctorants étrangers (la moitié des doctorants sont des étudiants étrangers).

Ce rayonnement trouve ses premiers résultats dans l'accroissement sensible du nombre de projets de recherche collective.

Le développement international est largement bénéficiaire des efforts déployés par la formation d'ingénieur, véritable vivier de futurs doctorants étrangers.

### 3 • Les ressources humaines

La multiplication des projets de recherche collective, la montée en puissance des formations d'ingénieurs, sont autant de pressions nouvelles sur un corps d'enseignants-chercheurs constant depuis de nombreuses années.

L'établissement s'est adjoint les services d'un agent contractuel afin d'appuyer les enseignants-chercheurs dans la gestion des projets de recherche et prévoit une politique d'intéressement pour la conduite de ces projets.

## V – La stratégie de recherche de l'établissement

En tant que formation d'ingénieurs, l'école s'implique dans le développement économique et dans la recherche industrielle. Les moteurs de son activité sont au nombre de trois :

- le capital de savoir-faire accumulé depuis la création du laboratoire en 1992 ;
- l'identification des verrous technologiques sur les différents marchés du textile ;
- et récemment la réponse aux appels à projets.

Les textiles innovants constituent une caractéristique distinctive du laboratoire Gemtex et un pôle d'excellence de sa recherche ; l'ENSAIT doit être également identifié comme exemplaire en matière de gestion des risques associés à l'utilisation des nanoparticules.

### 1 • Les circuits de décision

L'ENSAIT est un petit établissement avec un seul laboratoire ; les circuits de décision sont donc très courts, ce qui permet une grande réactivité.

Le Conseil scientifique, présidé par le directeur, se réunit peu et ne semble pas être à l'origine de la dynamique de la recherche, il s'agit plutôt d'une structure d'information sur les dossiers en cours d'après le procès-verbal consulté. Composé de 20 membres, il ne comprend aucun représentant du monde socio-économique, ce qui est en contradiction flagrante avec les objectifs de l'école. Le directeur de la recherche, en concertation avec l'équipe de direction, définit les orientations stratégiques du laboratoire du laboratoire – et dans les faits, ce sont les projets qui définissent la politique de recherche.

### 2 • La mise en œuvre de la stratégie de recherche

La question fondamentale que pose ce laboratoire est celle de sa pérennité dans un contexte régional et national en profonde évolution. Il ne suffit pas de se dire incontournable pour s'assurer une existence sur le long terme.

Face à ces dangers potentiels, la direction de l'école, a établi des parades :

- des rapprochements avec des structures identiques et la recherche de collaboration sont en cours, un GIS est même évoqué dans le domaine des matériaux textiles avancés (avec l'école des mines de Douai, l'ENSCL, HEI) ;
- la création d'un SAIC, d'une cellule de valorisation, d'un incubateur... montre à l'évidence que l'école souhaite maîtriser toute la chaîne de valeur liée à la recherche ;
- en revanche, le pôle de compétitivité et le futur CETI, sont à la fois des atouts pour le laboratoire mais également des concurrents dans la recherche des financements.



# La stratégie en matière de valorisation

L'ENSAIT contribue fortement à préparer et à construire l'avenir de l'activité textile. La culture et le savoir-faire accumulés au sein de la communauté des enseignants-chercheurs de l'école ont été des éléments déterminants d'une nouvelle dynamique industrielle qui doit également beaucoup à la clairvoyance du ministère de l'Industrie avec la création en 2002 du réseau R2ITH, premier réseau thématique pour l'innovation technologique, commerciale et managériale dans le textile, précurseur des pôles de compétitivité comme Up-Tex dans le Nord - Pas-de-Calais et Techtera en Rhône-Alpes.

L'établissement développe une stratégie de valorisation de sa recherche et de sa formation depuis plusieurs années, mais sur un plan particulièrement actif depuis 2006, à l'occasion du changement de direction.

Cette stratégie est fondée sur :

- la formation tournée vers les entreprises qui, au travers des stages étudiants, permet le démarrage d'opérations de partenariat école-entreprise, débouchant sur des projets à court, moyen (transfert) et long terme (recherche). Ces projets, outre l'indemnité du stagiaire, sont accompagnés de contrats financés par les industriels et gérés par le SAIC au travers de ses divers dispositifs ;
- l'activité de l'unique laboratoire de recherche de l'établissement le GEMTEX ;
- l'existence d'un SAIC opérateur, créé en 2008, au centre d'un dispositif regroupant, dans un premier temps l'incubateur d'entreprise INNOTEX et, depuis janvier 2009, la cellule de transfert eu-génie.

La mission de formation de l'établissement avec ses stages en entreprise, vecteurs d'identification des besoins de l'industrie et de reconnaissance des compétences de l'école a fait prendre conscience à l'équipe de l'ENSAIT, du potentiel financier représenté par le développement de contrats d'accompagnement associés aux stages étudiants. Avec l'accroissement de la taille des promotions, le nombre de sujets sources de contrats industriels est en augmentation. Ceci a fait naître le besoin de création d'une structure relais pour la réalisation des contrats avec les entreprises, hors du cadre des stages : la cellule de valorisation eu-génie.

## I – Le SAIC

Le SAIC, créé en 2008, est dirigé par le secrétaire général de l'école. Il comporte quatre activités aux postes budgétaires spécifiques :

- affaires courantes de l'établissement liées au fonctionnement général de l'école ;
- GEMTEX : fonctionnement du laboratoire de recherche ;
- eu-génie/INNOTEX : fonctionnement de la cellule de valorisation et de l'incubateur ;

Le SAIC compte actuellement 16 salariés, 50 % de thésards et 50 % de personnel propre, ingénieurs et techniciens.

### 1 • Le chiffre d'affaires

Sur l'activité passée, les éléments sont peu précis et peu interprétables avant 2007. Au niveau des produits, la présentation de la gestion des contrats par la direction distingue les projets privés (avec les entreprises), les projets collectifs (avec d'autres organismes) et la formation continue. Les prestations de valorisation de l'innovation provenant du secteur industriel qui ont été réalisées au cours du 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2008 dans le cadre du SAIC ont dégagé un chiffre d'affaires de 197 000 € HT (hors contrat collectif)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf. p.32 du bilan rédigé par l'établissement

## 2 • L'activité de valorisation

L'incubateur de l'école, INNOTEX, est maintenant fédéré au sein de GENI, plate-forme de trois incubateurs portés par cinq établissements : École des mines de Douai ; CPK, ESC Lille, École Centrale de Lille, Arts et Métiers Lille et INNOTEX, ENSAIT. En 2008, le bilan d'INNOTEX est de 54 prospects et 6 créations d'entreprises.

Pour ce qui est de la cellule de valorisation de l'école (eu-genie), elle compte quatre personnes : deux enseignants-chercheurs, un ingénieur chef de projet, un ingénieur transfert (+ un recrutement prévu en 2009). Ses activités sont : la location de machines, la formation continue, la veille technologique, la recherche documentaire, l'expertise, les stages étudiants en entreprise et les opérations collectives préférentiellement tournées vers les PME.

La formation continue reste peu développée, avec un chiffre d'affaires de 30 k€ par an, et n'est pas encore totalement intégrée dans la stratégie de l'école.

## II – Les partenariats

Les partenariats dans le champ de la valorisation sont nombreux et très complémentaires en région. Au plan national et international, ils sont beaucoup plus ciblés.

- Partenariats régionaux : Ville de Roubaix ; GENI ; Up-Tex ; CETI ; Plate-forme régionale d'innovation et de valorisation de la recherche ; Institut français textile habillement Nord ; I-Trans ; Picom ; Maud.
- Partenariats nationaux : ParisTech ; Techtera Rhône Alpes ; CLUBTEX ; Réseau industriel d'innovation du textile et de l'habillement ; Union des industries textiles ; Union des industries de la maille ; Union française des industries de l'habillement ; IAR de Picardie ; EMC2 Pays de Loire...
- Partenaires internationaux : Ces partenariats sont très liés à la formation et à la recherche, ils s'expriment dans les nombreux projets de recherche collective, notamment au travers des contrats européens (4).

## III – La Propriété industrielle

La stratégie de l'école n'est pas totalement affirmée dans ce domaine. Six brevets ont été déposés en 2006, deux en 2007. Le laboratoire et l'école s'orientent vers le dépôt d'enveloppes SOLEAU et le conventionnement avec les entreprises pour la gestion des brevets. Une prime au brevet a été instituée ; elle a déjà fait l'objet d'un versement en octobre 2008.

L'activité de valorisation est fortement favorisée par un contexte de soutien inconditionnel aux activités de l'ENSAIT, aussi bien par les pouvoirs publics régionaux que par la profession textile ou ses organisations syndicales. L'ENSAIT s'appuie par ailleurs sur un réseau de grandes écoles et de laboratoires scientifiques internationaux aux activités de recherche très complémentaires permettant une synergie de compétences propice au développement de projets industriels.

La maîtrise de la mise en œuvre des processus de valorisation, avec les divers départements du SAIC, bénéficie et souffre à la fois de la jeunesse de la structure. Peu d'informations chiffrées suivant des protocoles unifiés sont disponibles et il serait utile d'acquérir un mode de suivi interne menant à des tableaux de bord synthétiques, ceci afin de rationaliser un suivi analytique, tant comptable qu'opérationnel, des différents projets, et de bien scinder les activités de valorisation des autres activités de l'école. Ces dispositions permettraient, comme pour les entreprises, une gestion prévisionnelle de la croissance.

# La stratégie en matière de formation

L'ENSAIT est une école d'ingénieur recrutant essentiellement sur concours après les classes préparatoires. Elle se dit "*ouverte sur le monde et en évolution constante*". La crise de l'industrie textile a éloigné les bons éléments de ce secteur industriel en difficulté pendant de longues années. Tous les efforts depuis 1990 ont été dirigés vers l'amélioration du recrutement tant au niveau qualitatif que quantitatif, et la diversification de l'offre en direction de l'international, de l'alternance et de la formation continue.

## I – La structure de l'offre de formation

### 1 • Les formations

L'école a diversifié ses formations en nouant de nombreux partenariats.

#### Ingénieur diplômé de l'ENSAIT

Cœur de métier de l'école, deux voies sont offertes : la formation classique ou par apprentissage. La dernière habilitation de l'ENSAIT pour le titre d'ingénieur date de 2004, la durée est de six années. Ce diplôme comporte deux options : "*Textiles techniques et matériaux avancés*" (TTMA) et "*Conception et management de la distribution*" (CMD).

#### Master de spécialité orientation recherche

En collaboration avec les Arts et Métiers, l'ENSAIT prépare à un master "*Matériaux et procédés*". Ce diplôme devrait être remplacé à la rentrée 2009-2010 par un nouveau master de spécialité "*Master Ingénierie des Matériaux et Surfaces*" » en cours d'habilitation, en partenariat avec les Arts et Métiers, Centre de Lille, HEI et ECAM.

#### Diplôme d'établissement

De niveau master en deux ans, le diplôme "*Supply Chain Management*" a été créé en 2007-2008, en partenariat international (College of Textile North Carolina State University / Hong-Kong Polytechnic University / ENSAIT) délivré pour un parcours de 3 semestres d'enseignement (un dans chaque université) et un semestre de stage.

#### Mastère spécialisé de la Conférence des grandes écoles

"*Commerce et innovation dans la mode*" depuis 2007, avec l'École des hautes études commerciales du Nord (EDHEC), et l'Institut français de la mode (IFM).

#### Mastère spécialisé de la Conférence des grandes écoles

"*Création d'entreprise et entrepreneuriat*", avec l'École Centrale de Lille et l'École supérieure de commerce de Lille.

À noter également que l'ENSAIT participe également à une formation de licence professionnelle délivrée sous le sceau de l'Université de Lille 1.

### 2 • Le pilotage de la formation

Pour assurer son développement, un temps compromis, l'ENSAIT a su tout à la fois :

- conforter son cœur de métier, la formation d'ingénieur, afin de la rendre attractive pour les futurs étudiants et indispensable pour les entreprises ; cette formation s'appuie sur les compétences de l'établissement en matière de recherche, transfert et valorisation dans les technologies des textiles classiques, techniques et matériaux composites ;
- ouvrir une formation d'ingénieur par la voie de l'apprentissage, il y a 5 ans ; les professionnels soulignent que les apprentis acquièrent un comportement d'ingénieur accompagné d'une capacité de gestion de projet plus tôt que prévu ; un comportement proactif et une certaine maturité sont indispensables pour la réussite de ce parcours, le recrutement de l'apprenti est donc crucial et s'apparente à une embauche ;

- mettre en place une véritable formation internationale, parallèle à la formation d'ingénieurs, mais construite sur les standards internationaux, dont les étudiants étrangers sont très satisfaits ;
- diversifier son offre, en nouant de nombreux partenariats avec les formations régionales : universités, écoles d'ingénieurs, écoles de commerce et de gestion, ce qui lui permet de balayer tous les métiers de la filière textile.

Après une période quadriennale de forte croissance, l'école est consciente de la nécessité de conforter ses positions sur la formation d'ingénieur et sur l'international.

### 3 • L'organisation de la formation d'ingénieur

#### Structure et contenu du cursus

L'organisation temporelle est semestrialisée, elle intègre tous les éléments correspondant au cahier des charges de la Commission des titres d'ingénieur (CTI).

Tableau 1 - Organisation de la formation d'ingénieur

Année	Semestre	
1	Tronc commun	Tronc commun et stage de 2 mois minimum
2	Option 1 ou 2	Expérience internationale et stage de 3 mois minimum
3	Option 1 ou 2	Projet de fin d'études en entreprise ou laboratoire de 18 semaines

Sur les deux options du diplôme d'ingénieur proposées : Textiles techniques et matériaux avancés - TTMA et Conception et Management de la Distribution - CMD, l'option TTMA est la plus choisie, et la répartition garçons/filles est symétrique : 2/3 de garçons pour la première, 2/3 de filles pour la seconde. Le choix se fait dans le courant du second semestre de la 1<sup>e</sup> année du cycle ingénieur et est souvent guidé par le premier stage.

Le lien avec la création et la mode est ténu dans les programmes, mais apporte une dimension artistique qui est originale. Le développement des enseignements d'ouverture artistique est à explorer en relation avec l'observatoire des métiers et de l'emploi.

Les sciences économiques et sociales sont enseignées tout au long du cursus, mais restent insuffisamment développées. De même, la qualification et la maîtrise des risques industriels, notamment liés aux matériaux (toxicologie, risques physiques et chimiques...), sont à promouvoir dans la formation. Enfin la pédagogie par projet reste encore un objectif pour l'école, elle doit être développée de manière raisonnée en relation avec la baisse des enseignements en face à face.

### 4 • Intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur

Conformément au processus de Bologne, les étudiants disposent d'un manuel des études, comprenant l'ensemble des dispositifs relatifs aux programmes et aux stages, accessible en ligne. Le règlement des études a été revu en 2008-2009 ; le règlement des examens chaque année. L'attribution des crédits aux différents enseignements a été effectuée à partir d'une estimation homogène du travail personnel de l'étudiant suivant le type d'acte pédagogique.

Le découpage réel en semestre n'est pas complètement achevé pour des raisons de disponibilité des équipements. Ainsi, en première année, 55 % du programme reste en continuité d'un semestre à l'autre.

Pour l'intégration des acquis des étudiants dans le semestre international, le contrat d'études permet de caractériser les enseignements choisis et de valider les crédits attribués par les établissements étrangers. Il y a dans l'ensemble une bonne transmission des documents en fin de semestre par les universités partenaires.

Pour l'ensemble du cursus, la validation des crédits se fait cours par cours, mais une compensation est possible selon un mécanisme complexe, qu'il serait souhaitable de simplifier par la création de véritables unités d'enseignement regroupant plusieurs cours. Les crédits sont attribués pour une moyenne supérieure à 10, et les grades européens sont donnés selon la gaussienne de répartition des résultats depuis 2007-2008. La moyenne générale est indicative, elle permet de classer les étudiants au mérite pour satisfaire leurs choix de semestres internationaux.



Actuellement en fin de 1<sup>ère</sup> année, il y a sept à huit étudiants redoublants. Les redoublements peuvent être pour un semestre ou pour l'année suivant les résultats. Dans le cas où le redoublement n'a lieu que sur un semestre, les élèves peuvent proposer un projet pour le semestre restant. Les raisons des redoublements ont été étudiées dans les grandes lignes : fatigue de l'étudiant, faiblesse des bases scientifiques, ou manque de travail.

## 5 • L'organisation de la formation par apprentissage

Le rythme de l'alternance : 6 semaines / 6 semaines semble trop long pour l'entreprise, car une réadaptation est nécessaire après chaque période. Il est suggéré de garder un lien avec l'entreprise pendant la période en école.

La fiche des compétences attendues est connue des maîtres d'apprentissage. Cependant, un canevas plus détaillé permettant de savoir ce que chaque apprenti doit maîtriser année par année a été créé par quelques entreprises. Le cursus comprend un séjour à l'international de 11 semaines (7 semaines de stage + 4 semaines de formation linguistique), souvent difficile à accepter par les petites entreprises.

Les apprentis sont formés par les entreprises aux règles de sécurité en vigueur. Ils disposent d'un carnet d'accueil, et suivent les formations prévues pour tout nouveau salarié. Une entreprise a mis en place le carnet d'étonnement sécurité pour son apprenti.

La consolidation des bonnes pratiques en apprentissage pourrait être mise en œuvre avec profit par l'établissement. Ainsi des réunions régulières des maîtres de stage pourraient être un moyen efficace d'échanger sur les méthodes et les objectifs de la formation.

## 6 • La Formation tout au long de la vie

### Formation diplômante

L'établissement n'a pas mis en place de formation continue diplômante, de type Fontanet, et privilégie la voie de la VAE pour l'obtention du titre d'ingénieur. La cotation des compétences acquises est en lien direct avec la fiche RNCP détaillée. Les diplômés de la VAE sont intégrés dans l'annuaire des anciens. Il y a déjà eu douze demandes de VAE dont 50 % ont fait le premier entretien d'admission sur les trois dernières années. Quatre ont été diplômés en 2008, dont trois seniors et un junior.

Cette expérience a permis à l'école d'affiner sa vision des compétences de l'ingénieur textile.

### Formation non diplômante

La formation continue non diplômante n'est pas actuellement une priorité de l'école. En 2008, 594 heures-stagiaires ont été assurées et 35 stagiaires formés. Le chiffre d'affaires annuel oscille entre 20 k€ (2008) et 30 k€ (2005).

Il n'existe pas non plus de couplage de la FC avec les enseignements de l'école par mélange de professionnels et d'étudiants pour des raisons d'organisation. Des formations beaucoup plus pointues seront développées et proposées via le pôle de compétitivité Up-TEX et le centre technique IFTH Nord, qui a lui-même une activité de formation continue.

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

L'école occupe un secteur économique parfaitement identifié et en profond renouvellement, elle développe ses formations dans cette filière et est totalement tributaire de son image. Après avoir subi le déclin de l'industrie textile, après avoir résisté à la tentation de l'abandon, l'école a souhaité adopter une attitude proactive et accompagner la renaissance de cette activité économique dès la perception des premiers frémissements.

S'il fallait donner un exemple de la parfaite synergie entre la recherche et la formation, l'ENSAIT en serait un tout à fait convenable. C'est par la recherche et sa valorisation que le contact avec le milieu industriel s'est concrétisé, que la formation a évolué à mesure que l'innovation diffusait dans les entreprises et que des besoins en nouvelles compétences apparaissaient. Le cercle vertueux recherche - valorisation - formation s'y est enclenché, même s'il demeure encore fragile.

## 1 • L'amélioration de l'attractivité auprès des classes préparatoires

L'attractivité de l'école s'est renforcée récemment. L'école s'est appuyée sur un diagnostic d'image réalisé par un cabinet extérieur et a revu sa communication de terrain dans les salons et les forums de lycée. Les concours e3a, de la banque PT, CCP pour les candidats TSI et le concours spécifique en DUT, NTS et licence 2, qui permettent le recrutement en 1<sup>re</sup> année ingénieur à des étudiants majoritairement issus de classes préparatoires, a dans le même temps accru sa visibilité. L'école bénéficie depuis peu d'une communication forte sur les textiles innovants dans les médias. Enfin, elle a invité l'Union des professeurs de spéciales à tenir sa dernière assemblée générale dans ses murs, en juin 2008.

L'évolution des concours de recrutement depuis 2005 montre que le nombre de candidats est en augmentation substantielle (40 %). Le nombre de candidats classés après les épreuves orales n'augmente que de 13 %, ce qui tend à indiquer que la sélectivité est plus grande, et enfin le nombre d'étudiants intégrés augmente de 73 % pour remplir les places disponibles.

En 2008, seul le vivier de la filière MP résiste encore à l'attraction de l'ENSAIT, puisque c'est le seul à partir duquel les places disponibles ne sont pas remplies bien que la liste des classés soit épuisée. Ce résultat est positif dans un contexte général de forte tension sur le recrutement dans les formations d'ingénieurs.

## 2 • La communication en direction des milieux socio-économiques

La communication vers l'extérieur est organisée au travers d'un dispositif logistique interne : le Service de communication, connecté à la cellule *emplois et carrières*. Le service utilise différents vecteurs de communication, en fonction du département concerné de l'ENSAIT (formation, relations internationales, *eu-génie*, etc.), des cibles (étudiants, industriels, collectivités, presse, etc) et de leur localisation (régionale, nationale, étranger).

# III – L'accompagnement des étudiants

## 1 • Dispositif d'accueil

### Étudiants issus du concours d'entrée

L'accueil des étudiants issus des concours est assuré avec l'aide d'un groupe d'étudiants (bureau des élèves), qui gère les résidences et les activités associatives.

### Étudiants étrangers en double diplôme

Les étudiants étrangers sont accueillis par le service des relations internationales. Un groupe de 45 étudiants de différentes nationalités a été rencontré : Chine, Hong Kong, Pakistan, Allemagne, Inde... Ils sont très satisfaits de l'opportunité qui leur a été offerte de faire un semestre, une année ou un doctorat en France. Ils soulignent le côté accueillant et facilitateur des étudiants et de l'équipe administrative de l'ENSAIT.

Leurs principaux souhaits sont :

- progresser davantage en langue française : la piste du e-learning a été évoquée et leur semblerait intéressante ;
- s'intégrer davantage dans la ville de Roubaix ;
- avoir plus de moyens financiers ou moins de dépenses sur place : logement, bourses de doctorat...
- améliorer l'organisation des enseignements, des examens, et les cours en anglais.

## 2 • L'aide à l'insertion professionnelle

L'école a mis en place en 2006 une cellule *emplois et carrières* dont l'objectif est d'amener l'étudiant jusqu'au premier emploi à travers plusieurs actions de formation à la formalisation du projet professionnel et à la conduite des entretiens d'embauche. La cellule organise également un forum annuel avec sept autres écoles et procède à des enquêtes de placement à trois moments clés :

- au moment de la soutenance du mémoire de projet de fin d'études ; le taux de réponse est de 90 % ;
- en mars, six mois après la sortie ; l'enquête est basée sur le modèle de la Conférence des grandes écoles (CGE) ; les élèves sont insérés professionnellement (80 %) ou en poursuite d'études (18 %) ; le taux de réponse est de 60 % ;

- à 5 ans, le taux de réponses est beaucoup plus faible et non significatif ;
- une enquête sur les doctorants est réalisée de manière ponctuelle compte tenu des flux.

La cellule gère également une base de données documentaire sur les fonctions et les salaires dans les différents secteurs visés, une base de données sur les offres d'emploi et un observatoire des carrières.

## IV – L'environnement de travail

### 1 • Les méthodes pédagogiques et l'environnement numérique de travail

Les méthodes pédagogiques sont variées : cours magistraux, travaux dirigés, travaux pratiques, projets, plateforme numérique collaborative, stages ou périodes en entreprise pour les apprentis...

Le nombre d'heures présentielles a été réduit au cours des dix dernières années, passant de 35 heures à 28 heures par semaine. Le travail personnel est évalué à 12 heures environ, ce qui est faible et confirme l'absence d'une réflexion approfondie sur les méthodes de pédagogie active.

La volonté de la direction est de développer le *e-learning* pour assurer le socle théorique des enseignements techniques spécifiques : tissage, maille, ennoblissement... et faire diminuer le nombre d'heures de face à face des enseignants pour libérer du temps de recherche et de valorisation. Si le *e-learning* est perçu comme un levier pour transformer la formation, la vocation d'application de l'école et sa spécificité (le textile) constituent un frein à l'utilisation massive de l'enseignement à distance. Une représentation partagée de ce que peuvent apporter les nouvelles technologies à la formation initiale et continue est encore à construire. De nouvelles formes d'encadrement sont à inventer dans un contexte où le contact avec les étudiants reste capital pour les former au savoir être et au savoir-faire.

Pour réussir ce projet, l'ENSAIT a rejoint la plateforme numérique "*Claroline*" de l'Université de Lille 2 et travaille sur le campus numérique de l'Université de Valenciennes depuis 2006 pour créer des modules d'auto-apprentissage scénarisés.

Ce campus permet actuellement aux enseignants et aux étudiants de déposer et de consulter des documents, le tout avec un suivi pédagogique matérialisé par un circuit de consultation des documents en fonction de l'avancée du cours. À noter sa montée en puissance, de 14 cours en 2006-2007 à une centaine en 2008-2009.

### 2 • Les systèmes informatiques

L'établissement dispose de 450 postes informatiques dont 100 à disposition des étudiants. L'école gère également un parc de portables en location. Le taux d'équipement des étudiants est de l'ordre de 95 % pour les nouveaux entrants. L'accès Internet est de 10Mo ce qui semble suffisant. L'adresse électronique à vie permettant de garder le contact avec les anciens, est en projet depuis longtemps et doit faire l'objet d'une mise en place avec externalisation.

Un informaticien réseaux et systèmes et deux personnels IATOS sont chargés de la maintenance du réseau, des systèmes et du développement des nouveaux projets. Le budget du service est modeste (17 550 € de fonctionnement et 28000 € d'investissements).

Sur ce type d'équipements et de projets la taille de l'école est un handicap.

### 3 • La politique documentaire

Les étudiants sont formés à la pratique de la documentation. Ils disposent de ressources spécifiques : Techniques de l'ingénieur, Technologie index, Coloranex, Compass. Les chercheurs inscrits en HDR et les doctorants accèdent à Science Direct via leur inscription à l'école doctorale. Les prêts inter-bibliothèques sont d'un flux très faible (20 à 30 par an), témoignant d'un accès suffisant sur place.

La documentation est gérée par deux personnes. La satisfaction est mesurée par la responsable bibliothèque sans connexion avec la cellule qualité.

Le budget annuel pour les achats d'ouvrages et périodiques est très faible (13 000 € dont 3 000 € pour les techniques de l'ingénieur sur 6 modules) et les abonnements se font essentiellement sur papier. Le fonds ancien est d'un accès aisé, mais le catalogue n'est pas mis en œuvre ; un projet de numérisation et de recensement est à l'étude et pourrait être élaboré de façon efficace avec les archives départementales.

Le système de gestion informatisée des documents et des prêts (Lauris) va être arrêté en 2009 et son remplacement est urgent. Il serait également souhaitable qu'un réseau documentaire textile se crée à l'échelle française ou internationale.

## V – La démarche qualité pédagogique

Il existe un historique des évaluations des enseignements à l'école, mais les taux de réponse trop faibles ont pénalisé leur exploitation dans une véritable boucle d'amélioration continue permettant la formation des enseignants et le partage d'expérience pédagogique.

Une cellule qualité pluridisciplinaire, comprenant des enseignants-chercheurs, de jeunes anciens, des doctorants, des ATER et du personnel administratif, a été créée à la rentrée 2008. Elle est animée par un professeur à temps partiel, consultant en management et organisation d'entreprise. L'objectif est une appropriation rapide par les étudiants puis une éventuelle extension de cette cellule à d'autres thématiques, comme l'insertion des étudiants dans l'entreprise, la construction d'une batterie d'indicateurs adaptés à l'école pour le pilotage et l'information des parties prenantes.

# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – La place de l'étudiant dans la vie de l'établissement

Le contrat quadriennal 2006-2009 avait fixé comme objectif d'apporter un service d'accueil à l'étudiant primo-entrant, de favoriser les pratiques culturelles et artistiques, d'assurer sur place un suivi des étudiants étrangers favorisant la réputation de qualité de l'accueil, de contribuer à l'amélioration de l'hébergement des élèves ingénieurs. *"La pratique d'une ou plusieurs activités intra ou extrascolaire(s) apportant savoir, savoir-faire et compétences (activités sportives, culturelles, associatives et humanitaires) sera encouragée et prise en compte sous forme de crédits de ECTS."*

Les moyens et la méthode pour y parvenir n'ont pas été énoncés dans ce contrat. D'une manière générale, l'établissement a fait le choix de faire reposer sa stratégie en matière de vie étudiante sur les associations étudiantes, et plus particulièrement le "Groupe étudiant" (GE), au travers d'un fonctionnement par projet.

## II – Les dispositifs pratiques

Il n'existe pas de structure de pilotage clairement identifiée au niveau de l'établissement pour accompagner la vie étudiante. Plusieurs responsables de l'équipe de direction ont été présentés comme jouant un rôle (secrétaire général, directeur adjoint, directeur des études), mais ce rôle n'est pas clairement défini. Il n'existe pas de service administratif identifié comme porteur de la vie étudiante ou de Bureau de la vie étudiante. Il n'existe pas de budget spécialement dédié à la vie étudiante, ce qui rend difficile le chiffrage des moyens qui y sont consacrés et crée une difficulté à laquelle il faudrait remédier. L'analyse des comptes fait cependant apparaître une subvention de 9 000 € euros pour l'association principale de l'établissement, en l'occurrence le Groupe étudiant, ce à quoi s'ajoutent 14 030 €, répartis entre divers clubs et autres associations.

### 1 • La vie institutionnelle

La participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement se limite à la présence dans les différents conseils. De ce fait la connaissance du fonctionnement institutionnel de l'établissement par les étudiants est très limitée. À la différence des universités, la présence d'un vice-président étudiant n'est pas obligatoire. L'établissement a inscrit dans son projet de contrat 2010-2013 la volonté de créer malgré tout cette vice-présidence étudiante, faisant ainsi un pas vers une meilleure participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement.

### 2 • La vie associative

Le *Groupe étudiant* est la principale association étudiante. De nombreux clubs culturels, artistiques, sportifs, humanitaires ou liés à l'organisation d'un seul événement sont rattachés à l'association. Ces clubs définissent leur propre objectif, l'établissement intervient peu dans cette définition, malgré un financement assez important. L'autonomie laissée aux associations est revendiquée comme la volonté de responsabiliser les étudiants et de les faire fonctionner par projet à l'image de ceux qu'ils mènent dans leurs études.

Cette absence de formalisation des objectifs stratégiques et de cadrage peut faire craindre une gestion au jour le jour et laisser croire à un désintérêt des questions liées à la vie étudiante. En tout état de cause, elle n'autorise pas la définition d'une stratégie claire avec des indicateurs de pilotage et une évaluation des résultats.

Les locaux des associations se trouvent en partie en dehors de l'établissement, qui ne peut assurer des salles à la totalité d'entre elles et répondre favorablement à la revendication des étudiants concernant ce point. La maison de l'étudiant, mise à disposition par la ville de Roubaix, sert aussi bien à organiser des soirées étudiantes que les réunions des associations.

### 3 • La vie sportive

L'association sportive (bureau des sports) porte seule la politique en matière sportive. Une convention pour l'utilisation des infrastructures sportives a été signée avec la ville de Roubaix, dans la mesure où l'établissement ne dispose pas de ses propres infrastructures. Cette approche tout à fait positive devrait être encadrée afin de garantir un bon accès des étudiants à ces infrastructures.

### 4 • La vie culturelle

Il est symptomatique que le contrat arrivant à terme ne prévoyait qu'un sous-chapitre sur la vie étudiante, au sein du volet formation. La somme des défis que l'école avait à relever l'a sans doute plus ou moins contrainte à faire ce choix. Le bilan projet est tout aussi discret : "*l'ENSAIT souhaite favoriser la vie culturelle des étudiants*" et de citer quelques actions modestes.

### 5 • Le logement et les services de restauration

En matière de logement, il n'y a pas de résidence universitaire à Roubaix. Les étudiants sont logés au sein d'un parc locatif privé. Un système de conseil et de parrainage mis en place au sein du Groupe étudiant afin d'accompagner les nouveaux arrivants dans leur recherche de logement semble fonctionner. Ce constat ne doit pour autant pas faire obstacle à une réflexion concertée avec le CROUS et la ville de Roubaix pour proposer aux étudiants des solutions moins coûteuses.

Le restaurant universitaire étant éloigné de l'établissement, une convention pour la mise en place d'une cafétéria au sein même de l'établissement a été signée entre le CROUS et l'ENSAIT. C'est le CROUS qui en assure la gestion.

L'établissement justifie l'absence de service chargé de jouer le rôle d'animation et d'interface, par le faible nombre d'étudiants et joue sur la dimension familiale. Il semble ignorer la croissance importante du nombre d'étudiants ces dernières années et la forte proportion d'étrangers connaissant des difficultés d'adaptation.

La présence d'une médiatrice (enseignante extérieure à l'équipe de direction), vers qui les étudiants peuvent se tourner pour faire connaître leurs difficultés, est une initiative positive qui permet la remontée d'informations, et l'accueil des étudiants étrangers réalisé par le service des relations internationales semble également fonctionner.

L'établissement doit maintenant professionnaliser et organiser les multiples actions et prendre en charge des actions préventives contre, par exemple, les conduites addictives qui ont, dans le passé, entaché les semaines d'intégration.

# Stratégie en matière de relations extérieures



Les relations extérieures de l'ENSAIT sont fortement développées au plan local du fait de la nécessité de réorienter le secteur textile, en voie de disparition, et de contractualiser avec d'autres secteurs industriels. Nationalement, le développement se fait par les alliances et complémentarités recherchées par l'école avec d'autres structures de formation et recherche, ainsi qu'à l'international au travers des échanges d'étudiants et collaborations diplômantes ou de recherche.

## I – Les relations inter-établissements

Consciente du risque d'isolement dans un environnement d'enseignement supérieur très dense, l'école a noué de nombreuses relations avec les universités et les écoles de la région. Membre associé du PRES Université Nord de France qui vient d'être mis en place l'école a construit ses propres réseaux à l'intérieur de ce vaste ensemble en recherchant les partenaires adaptés aux objectifs qu'elle s'est fixé dans ses différents champs d'activité, formation, recherche, transfert et valorisation.

## II – Les relations avec les EPST ou les EPIC

Le rapprochement avec un organisme national a été un temps envisagé, mais finalement abandonné pour l'instant compte tenu de l'activité de recherche du laboratoire fondée essentiellement sur les projets finalisés. Ce qui peut d'ailleurs amener le GEMTEX à collaborer ponctuellement avec des organismes comme l'INRA par exemple.

## III – Les relations avec les collectivités

Outre les relations contractuelles avec la Région, le soutien de la ville de Roubaix est constant. Elle a par exemple fourni le local pour les activités étudiantes et est toujours attentive à l'avenir de son école.

L'Adjoint au maire, chargé de l'enseignement supérieur à la ville est par ailleurs membre extérieur du CA de l'ENSAIT.

## IV – Les relations avec les milieux économiques

La volonté de l'école de s'engager dans la recherche et le transfert l'a conduite à participer à un grand nombre de structures :

- les pôles de compétitivité : UP-TEX, EMC2, IAR, I-TRANS, PICOM, TECHTERA, MAUD ;
- syndicat, clubs, réseaux et associations d'industriels : CLUBTEX, Association loi 1901 pour la promotion des textiles techniques ; RI2TH Nord - Pas-de-Calais ;
- syndicats professionnels ;
- AUTEX : Réseau textile scientifique et industriel.





# Stratégie en matière de relations internationales



Le développement international, impulsé par la précédente direction, est l'un des points forts de l'école. L'actuelle direction a mis des moyens importants afin d'amplifier ces relations, c'est maintenant une cellule de quatre personnes qui en a pris la charge.

## I – Actions menées en matière de recherche

En matière de recherche, c'est la participation au réseau international AUTEX qui structure la stratégie de l'école. Présidé par un professeur de l'ENSAIT, de 2007 à 2010, ce réseau conduit essentiellement deux types d'actions :

- l'organisation d'un congrès annuel : AUTEX World Conference ;
- l'édition de deux revues scientifiques : The Autex Research Journal et Materials Technology - Special AUTEX Issue.

Les enseignants-chercheurs participent à de nombreux projets de recherche internationaux en dehors des projets européens :

- ASIALINK, avec le Portugal, l'Inde et la Chine ;
- DUO France avec le Japon ;
- ARCUS avec la Bulgarie, la Roumanie et la Serbie...

## II – Actions menées en faveur de la mobilité

L'école a signé une convention avec EGIDE afin d'améliorer la gestion des mobilités enseignante et étudiante, ce qui devrait permettre d'augmenter les mobilités des enseignants-chercheurs.

## III – Actions menées en matière de formation

Indépendamment des mobilités étudiantes organisées dans le cadre de la formation classique ou par apprentissage, l'école est signataire de onze conventions de doubles diplômes, qui la conduisent à délivrer une vingtaine de diplômes par an.

Forte de son expertise et de sa position dans les formations textiles, l'école développe un axe d'ingénierie pédagogique en exportant son savoir-faire au Pakistan par exemple (Karachi).



# La gouvernance et la gestion



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

L'ENSAIT, devenue EPCSCP par décret du 13 novembre 2003, a su se saisir de ce statut pour mettre en cohérence son conseil d'administration avec ses enjeux de développement et notamment sa stratégie de recherche - valorisation (filière textiles innovants) sur laquelle s'appuie son offre de formation.

Le conseil d'administration de 32 membres est composé à 50 % de personnalités extérieures dont dix issues des milieux socio-économiques et/ou choisis *intuitu personae* en raison de leurs hautes compétences dans le domaine du textile.

L'implication de ces acteurs n'est pas formelle, l'ENSAIT et ses administrateurs ont un intérêt commun à agir. C'est sans doute là, dans cette synergie, que reposent les clés de la renaissance et du développement de cet établissement et de la filière industrielle qui le porte.

L'engagement dans le précédent contrat de mettre en œuvre une bonne gouvernance avec l'adoption "*d'une logique de projets intégrant des objectifs, assortis d'indicateurs de performance*" apparaît, à l'examen, non abouti pour le volet indicateur.

### 1 • L'organisation et le pilotage

L'ENSAIT dispose d'instances en ordre de marche :

- une équipe de direction dont la configuration a évolué depuis la rédaction des statuts. Elle est constituée autour du directeur, de son adjoint, des directeurs de la stratégie internationale, des études, des relations internationales, de la recherche, des relations extérieures (avec transfert et valorisation économique), de la communication et du secrétaire général, directeur du SAIC ;
- un comité de direction "élargi" aux chefs de service et à différents chargés de mission qui se réunit deux fois par mois, lieu d'information et de coordination ;
- un conseil des études, réglementaire, qui se réunit 3 à 4 fois par an, complété d'un conseil de perfectionnement dont 10 membres sur 19 sont des professionnels du textile. Il s'agit d'une structure de concertation sur les formations professionnelles, propre à l'ENSAIT dont l'un des objets est l'amélioration de la qualité de la formation et la fréquence de réunion biannuelle ;
- un conseil scientifique a été créé au cours du présent contrat, avec un objectif de dynamisation de la recherche.

### 2 • Les circuits de prise de décision

Malgré la structuration exposée ci-dessus, il est difficile d'apprécier clairement le circuit de prise de décision. Le bilan projet de l'école souligne que "*les prises de décisions majeures sont gérées par les différents centres de responsabilités avec une validation du directeur de l'établissement, s'il y a lieu*". Il en découle que les responsables de service bénéficient d'une très large autonomie ; le dispositif de régulation offrant la garantie d'une action conforme à la politique de l'établissement n'est pas apparent et le rôle des instances réglementaires exécutives et consultatives est parfois insuffisamment exploité.

Le projet d'établissement est un catalogue de mesures liées au développement durable, déconnecté de la déclinaison annuelle du contrat quadriennal. L'encadrement administratif a d'ailleurs oublié les six fiches opérationnelles et les indicateurs de résultats du contrat.

## II – Les Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Le développement des TIC est assuré par le CRIA qui compte trois ETP, dont un IGE responsable du service. À ce jour, il n'existe pas de schéma directeur des TIC, ni de politique de sécurité des systèmes d'information.

Les logiciels proposés par l'AMUE ne sont pas utilisés car estimés trop lourds. Les progiciels en briques communicantes et le développement en logiciel libre sont privilégiés par l'établissement, mais l'ensemble des applications utilisées mérite une reprise d'ensemble :

- pour la scolarité et la bibliothèque, le remplacement du logiciel Auriga est une urgence. C'est un souhait exprimé en 2007 par la direction des études avec un objectif d'implantation prévu en 2009 ;
- pour la gestion budgétaire et comptable, et la gestion des RH, le remplacement des outils est lié aux contraintes de passage aux compétences élargies.

L'établissement oriente son choix vers un système d'information de type ERP. Le secrétaire général a souhaité élargir la réflexion et différer le projet scolarité.

Le processus de décision sur un projet stratégique de ce type n'est pas clairement établi.

L'ENSAIT dispose d'un Environnement numérique de travail (Esup-portail) développé dans le cadre de l'UNR Nord-Pas-de-Calais et s'inscrit dans un Campus numérique en partenariat avec Lille 2.

### III – Les ressources humaines

Depuis 2007, le service des ressources humaines compte 2,5 ETP. Il devrait être renforcé en ce début d'année 2009 (+ 0,8 ETP) pour répondre à l'accroissement des tâches, aux objectifs de développement et au souhait de passer aux compétences élargies en 2011.

La responsable du service assure une gestion intégrée (administrative et financière) des personnels, soit au 1<sup>er</sup> janvier 2009 : 109 permanents et environ 120 vacataires. Globalement, les procédures de gestion individuelle et collective existent.

Il convient de noter que le stock d'emplois n'a pas évolué au cours de ces dernières années. Le développement des activités de recherche et de valorisation se traduira à court terme par des recrutements de contractuels qui vont peser sur les ressources de l'établissement.

Le service des RH gère, dans son domaine professionnel, les conseils restreints (CA et CS), la Commission paritaire d'établissement commune à l'ENSAIT et à l'Ecole centrale, le Conseil technique paritaire en liaison avec le directeur et le secrétaire général. Pour les heures complémentaires, la responsable du service RH les gère en relation avec le service des études.

Il n'y a pas de bilan social, mais des éléments d'informations épars de bonne qualité informative existent : tableau des emplois, pyramides des âges (âge moyen de 39 ans), évolution des effectifs, évolution du stock d'emplois de 1997 à 2008... La communication à l'équipe de direction à échéance régulière n'est pas organisée.

La Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), annoncée dans le contrat de développement 2006-2009 prévoyait la requalification des emplois et la volonté de renforcer l'assistance à l'enseignement, la recherche, les relations internationales et les relations avec les entreprises. Elle est à ce jour peu formalisée mais rappelée comme indispensable.

Les mots clés de la stratégie RH à court terme de l'ENSAIT sont : *GPEEC - mobilité interne - maîtrise de l'endogamie des recrutements des EC - plan de formation volontariste.*

La responsable de service apparaît être le véritable moteur d'un projet RH "*Il s'agit de rationaliser, formaliser et structurer*", avec un objectif de professionnalisation dans le cadre d'une gestion personnalisée et évolutive des compétences.

Quelques départs en retraite et des externalisations de fonctions permettront de poursuivre la requalification des personnels IATOS (52 emplois) commencée depuis 10 ans (tableau 2).

Tableau 2 - L'évolution de l'encadrement administratif

Catégorie	1997	2008
% A	9	20
% B	14	20
% C	77	60

Pour les enseignants-chercheurs, c'est plus d'un cinquième des emplois qui sera renouvelé sur la durée du prochain contrat (6 sur 29). L'établissement a donc la possibilité de faire évoluer son potentiel de compétences de manière sensible.

Le climat social dans cette structure à taille humaine est bon ; la mission a pu constater in situ la qualité des relations professionnelles dans l'établissement.

#### IV – Organisation et pilotage de la politique budgétaire et financière

La structuration budgétaire de l'ENSAIT a été revue en 2008. Le budget se compose :

- du budget principal composé de 8 centres de responsabilité ;
- du SAIC, budget annexe.

L'établissement construit les outils de gestion budgétaire nécessaires à son développement au fur et à mesure. Il conviendrait de les accompagner des outils de pilotage nécessaires à la conduite, voire la maîtrise de cette activité. La production de tableaux de bord mensuels et le suivi périodique de quelques indicateurs clés de la gestion budgétaire et financière constitueraient les prémices d'un véritable contrôle de gestion.

Par ailleurs, les orientations budgétaires pour 2009 n'ont pas été formalisées par des lettres de cadrage. Le chef des services financiers est l'acteur clé du processus budgétaire, il recense les besoins et dialogue avec les 8 centres de responsabilité. En cas d'impossibilité d'arbitrage à son niveau, il saisit le directeur ou le secrétaire général. L'équipe de direction semble exclue en tant que telle d'une appropriation collective du levier majeur qu'est le budget, dans la mise en œuvre de la politique d'établissement.

La situation financière à l'examen des trois derniers exercices est saine. Les comptes 2007 traduisent non seulement la consolidation des finances de l'établissement après un redressement entamé depuis 2005, confirmé en 2006, mais surtout le dynamisme de ses activités, fruits d'une augmentation des effectifs et du développement des contrats de recherche. La maîtrise de la fonction financière est la meilleure preuve de la maturité de gestion de l'établissement. Toutefois la pérennisation budgétaire des recrutements récents de personnels en CDI sur le SAIC, doit être un point de vigilance. Celle-ci suppose une attention particulière sur la dynamique d'évolution des dépenses et des recettes et de leur structuration.

Les différents processus sont globalement maîtrisés : commande publique, comptabilité des engagements accessible aux opérateurs financiers, comptabilité analytique fondée sur les destinations LOLF, reports, gestion des DBM...

Tableau 3 - Évolution 2008-2009 (budget avec SAIC) des dépenses par masse budgétaire

Destination	2008	2009	Evolution	Evolution (%)
Personnel	496 025	812 390	+ 316 365	+ 63 %
Fonctionnement	2 103 504	1 430 113	- 673 391	- 32 %
Investissement	514 000	509 452	+ 76 452	+ 15 %
<b>Total</b>	<b>3 114 129</b>	<b>2 832 956</b>		

L'ENSAIT s'est engagée avec la création d'un SAIC dans une gestion identifiée de son activité industrielle et commerciale. Mais l'intérêt de cette structure administrative et financière ne se comprend complètement qu'en relation avec l'activité de la cellule de valorisation "eu.génie". Cette structure a pour objectif de valoriser les travaux de recherche et les savoir-faire de l'école. Il faut rappeler son ambition affichée d'être le "centre de gravité du textile" en région Nord Pas-de-Calais et au-delà. Elle espère développer son activité commerciale et par une politique agressive de coûts des prestations offertes trouver ainsi les marges nécessaires au financement de ses besoins en personnel de recherche. Dans un contexte défavorable de création d'emplois permanents c'est une stratégie compréhensible. Les résultats financiers du SAIC fin 2008 confortent ce choix, les fonds de roulement au 31 décembre 2008 sont de 300 K€.

Tableau 4 - Structure des ressources du SAIC en 2008

Ressources	Pourcentage
Privé	31 %
Prestations	26 %
Région	3 %
GENI (Grandes écoles Nord incubation)	25 %
UP-TEX (Pôle de compétitivité)	2 %
DGA	13 %

## V – La politique immobilière

La gestion du patrimoine a pesé lourdement sur l'école au cours de ces dernières années. Une action volontariste d'amélioration continue a porté ses fruits :

- l'école a une bonne connaissance du bâti datant de 1889, d'une surface de 17 075 m<sup>2</sup> et d'entretien peu aisé. Les locaux ont été correctement adaptés à l'enseignement.
- Le service est dirigé par un IGE en poste depuis 5 ans. La plus-value de son action est significative : sur l'état du bâti et son optimisation, sur la contribution apportée aux nouveaux aménagements, sur la recherche de mutualisation, notamment avec Lille 2...
- L'avis défavorable de la commission de sécurité a été levé lors de la dernière visite.
- Un schéma directeur de la maintenance à 5 ans existe sous la forme d'un fichier précisant la dénomination précise de l'opération, le coût, le degré d'urgence.

L'ensemble des problématiques de la fonction immobilière, gestion, maintenance et développement, est correctement adressé. Qu'il s'agisse des besoins liés au projet d'établissement axé sur le développement durable, de l'évolution des réhabilitations et/ou restructurations, de la programmation de la maintenance et des travaux de sécurité, voire même de l'optimisation de l'utilisation des locaux, tous ces aspects sont traités.

## VI – La capacité d'auto-évaluation de l'établissement

Il n'y a pas de véritable auto-évaluation, avec une vision *analyse de gestion* construite sur des indicateurs. Il existe cependant dans des documents institutionnels des éléments d'analyse pertinents dans certains domaines de gestion : rapports de l'agent comptable, procès-verbaux du CHS, éléments synthétiques en ressources humaines... qui pourraient être les bases d'un suivi de résultat. Le récolement n'est pas pris en charge par un service dédié placé auprès de la direction, par conséquent, il n'y a pas d'exploitation de ces données. La construction des outils de suivi, la coordination des services et le management d'une culture partagée de l'évaluation de l'établissement est à conforter. Ce sont des prérequis nécessaires à un pilotage efficace et transparent.

## VII – Hygiène, sécurité, éthique

Le CHS est en place depuis avril 2006. L'ENSAIT est rattachée à l'Inspection hygiène et sécurité du MESR et deux rapports ont été produits (2004 et 2008).

Le service hygiène et sécurité est clairement articulé au service du patrimoine. Des dispositions importantes ont été mises en œuvre récemment, témoignant d'une remise à niveau effective et d'un réel effort de l'établissement mais des questions de sécurité subsistent. En vertu du principe de précaution, sur un point stratégique comme les nanotubes de carbone, des dispositions doivent rapidement être prises (cf. recommandations du Haut conseil de la santé publique, janvier 2009). Clairement repérées depuis au moins 6 mois comme étant à mettre en œuvre, ces dispositions sont à l'état de projet au moment de la visite. Les actions correctives envisagées par l'école pourraient sans doute être mieux priorisées.

Deux ACO ont été nommés : l'un, ingénieur en logistique immobilière traitant des bâtiments, notamment le volet sécurité incendie, l'autre, ingénieur chimiste traitant plus particulièrement du volet social. Il s'agit là d'une forme de pilotage conjoint fructueux. Un plan de formation est établi.

À noter, le partenariat initié avec l'Université de Lille 2. Cette mutualisation exemplaire donne des résultats probants :

- en matière de *document unique* l'analyse des risques a été réalisée à 100 % en 2 ans, le plan d'action est établi fin 2008 et le budget 2009 est volontariste et ambitieux ;
- l'ENSAIT répond à l'obligation de disposer d'une médecine de prévention ;
- diffusion d'une véritable culture des problématiques de l'hygiène et de la sécurité.

# Conclusion et recommandations



L'établissement a mené une réflexion et construit son système de valeurs, qu'il affiche résolument dans sa communication. Il existe cependant un risque de rupture entre la direction et le personnel, même si celui-ci est très fier de son école et de la capacité qu'elle a montrée à se redynamiser. L'ouverture au monde extérieur et à l'international, certes extrêmement positif, entraîne une activité protéiforme qui nécessite d'associer plus largement l'ensemble des collaborateurs de l'école ; la mise en place d'une communication plus dense dans leur direction, devrait permettre de déboucher sur des règles du jeu bien comprises et bien admises par l'ensemble de la communauté.

## I – Les points forts

- Un établissement bien identifié et solidement implanté dans sa ville et sa région ;
- Une recherche pluridisciplinaire, fortement pilotée par les projets ;
- Une très bonne synergie entre la recherche et l'enseignement ;
- Un investissement sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la filière textile ;
- Une amélioration notable du recrutement des étudiants.

## II – Les points faibles

- Une taille sous critique pour assumer toutes les responsabilités d'un établissement avec un risque de dispersion et de démotivation des personnels.
- Un pilotage des différentes activités insuffisamment intégré et ne reposant pas sur des indicateurs fiables ;
- Une activité de formation insuffisamment en prise avec les différentes mutations liées à l'augmentation des flux, l'évolution des publics, le processus de Bologne... ;
- Une consolidation des bonnes pratiques de la formation par apprentissage insuffisante ;
- Une activité de formation continue très en deçà des possibilités de l'école ;
- Une association insuffisante des étudiants à la vie de l'établissement ;
- Une vision prospective insuffisamment affirmée en matière de recherche.

## III – Les recommandations

- L'ENSAIT doit admettre maintenant qu'elle a changé de dimension et d'époque et en conséquence organiser et piloter ses activités de manière plus professionnelle. Cela passe en priorité par la mise en place d'un système d'information robuste ;
- L'ENSAIT doit également faire le tri dans l'ensemble de ses partenariats et du foisonnement des structures pour ne garder que l'essentiel à son cœur de métier ;
- L'ENSAIT ne pourra pas faire l'économie d'une réflexion plus approfondie sur sa place dans le dispositif d'enseignement supérieur régional. La suractivité qui lui a permis de s'affirmer dans un premier temps, doit à présent déboucher sur un projet de structuration plus forte sans pour autant créer une multiplicité des structures, ce qui affaiblirait la visibilité de l'école.





# Liste des sigles

## A

AC	Agent comptable
ACMO	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche
AUTEX	Association des universités textiles
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## C

CA	Conseil d'administration
CCP	Concours communs polytechniques
CDI	Contrat à durée indéterminée
CETI	Centre européen des textiles innovants
CGE	Conférence des grandes écoles
CHS	Comité hygiène et sécurité
CMD	Conception et management de la distribution
CNU	Conseil national des universités
CRIA	Centre de ressources informatiques et audiovisuelles
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

## D

DBM	Décision budgétaire modificative
DGA	Dotation globale annuelle
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECAM	École catholique d'arts et métiers
EDHEC	École des hautes études commerciales du nord
EMC2	Ensembles métalliques et composites complexes
ENSAIT	École nationale supérieure des arts et industries textiles
ENSCL	École nationale supérieure de chimie de Lille
EPCSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERP	Établissement recevant du public
ESITE	École supérieure des industries textiles d'Épinal
ESTIT	École supérieure des techniques industrielles et des textiles
ETP	Équivalent temps plein

## F

FESIC	Fédération d'écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres
-------	---

## G

GE	Groupe étudiant
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

## H

HEI Hautes études d'ingénieur

## I

IAR Institut d'aménagement régional

IATOS (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service

IFM Institut français de la mode

IFTH Institut français du textile et de l'habillement

IGE Ingénieur d'étude (ITARF)

I-TRANS Pôle de compétitivité à vocation mondiale pour répondre aux enjeux internationaux des transports innovants

## L

LOLF Loi organique relative aux lois de finances

## M

MAUD Pôle de compétitivité matériaux et applications pour une utilisation durable

MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

## P

PICOM Pôle de compétitivité des industries du commerce

PME Petite et moyenne entreprise

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

PT Banque physique et technologie

## R

R2ITH Réseau industriel d'innovation du textile et de l'habillement

RH Ressources humaines

RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

## S

SAIC Service d'activités industrielles et commerciales

## T

TECHTERA Pôle de compétitivité des textiles techniques et fonctionnels de la région Rhône-Alpes

TIC Technologies de l'information et de la communication

TSI Technologies et sciences industrielles

TTMA Textiles techniques et matériaux avancés

## U

UP-TEX Pôle de compétitivité textile

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

# Observations du directeur



Roubaix, le 09 décembre 2009

Monsieur Xavier FLAMBARD  
Directeur de l'ENSAIT  
à

**Monsieur le Directeur de la Section des Etablissements  
Agence d'Evaluation de la Recherche et de  
l'Enseignement Supérieur  
Autorité Administrative Indépendante  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS**

*Affaire suivie par*  
**Michel VANCAPPEL**  
*Secrétaire Général*  
☎ 03.20.25.64.60  
Fax 03.20.24.84.06  
e-mail : [michel.vancappel@ensait.fr](mailto:michel.vancappel@ensait.fr)

N/Réf. : XF/MV/09.259

**A l'attention de Mr Le Directeur, Michel CORMIER**

## **Objet : réponse rapport d'évaluation**

Monsieur le Directeur,

Le Comité d'Evaluation AERES est venu visiter l'ENSAIT en février 2009 et a su souligner les points forts et les axes d'amélioration de l'établissement. Les 3 jours d'audit ont été riches en dialogues, conseils, informations et recommandations.

Je tiens à vous signaler que l'Ecole a tiré bénéfice des deux périodes d'évaluation. Ces moments privilégiés de réflexion permettent à l'équipe de Direction, à partir des rapports d'évaluation, d'accentuer certains axes de développement et de structuration de l'Ecole.

Le rapport reflète en très grande partie la physionomie de l'Ecole ; cependant, afin que l'évaluation soit véritablement un acte constructif, je souhaite apporter des éclairages sur un certain nombre de points. *Avant tout, il faut noter que certaines de vos remarques et/ou recommandations ne sont, au regard du délai écoulé entre la visite et la remise du rapport, plus d'actualité.*

### 1) La vie scientifique

L'équipe de Direction souhaitait modifier et donner une nouvelle impulsion à la recherche de l'Ecole. Un comité scientifique du GEMTEX a été mis en place en octobre 2009 dans le but d'assurer la gestion et l'animation du laboratoire. Ce comité, comprenant 12 membres, travaille en amont du conseil scientifique de l'ENSAIT. Son rôle essentiel est de définir le projet scientifique du laboratoire et de valider la politique concernant les projets collaboratifs.

### 2) La vie étudiante

L'équipe de Direction souhaitait favoriser la relation entre les étudiants et l'Ecole. A cet effet, la mission de gestion et d'impulsion de la politique de la vie étudiante a été officiellement confiée au Directeur Adjoint en septembre 2009. Il a pour mission de coordonner les diverses actions que mène l'école au travers des associations estudiantines. L'Ecole n'est bien évidemment pas hostile à la création d'un bureau doté de personnel spécifique, dédié à la vie étudiante. Pour cela, il faudrait disposer des moyens nécessaires en ressources humaines et en dotation budgétaire.

### 3) La politique de site

L'ENSAIT est une petite structure dynamique et réactive qui a su évoluer rapidement et redevenir attractive et performante dans son domaine de compétence. Nos personnels, très impliqués, sont largement sollicités afin de répondre au mieux aux enjeux de l'Ecole et assument dans la grande majorité des cas, une double fonction.

Cependant les moyens limités en termes de Ressources Humaines ou budgétaires, soulignés par le rapport, nous amènent à envisager une croissance externe pouvant prendre la forme d'une fusion, d'un rattachement, d'une adhésion à un réseau...

L'école va ainsi mettre à profit les quatre prochaines années nous séparant de la prochaine évaluation pour poursuivre son développement tout en assurant l'adéquation entre les moyens et la juste ambition, dans le respect des valeurs essentielles de l'ENSAIT.

Restant à votre disposition pour toutes précisions nécessaires, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Xavier FLAMBARD

Directeur de l'ENSAIT

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale des arts et industries textiles de Roubaix a eu lieu du 16 au 18 février 2009. Le comité d'experts était présidé par Michel Troquet, professeur des universités (Université Clermont-Ferrand 2).

## Ont participé à l'évaluation :

Christian **Dellacherie**, cadre supérieur honoraire de la SNCF ;

Florence **Dufour**, directrice de l'école de biologie industrielle, Auvers sur Oise ;

Thibault **Kochersperger**, étudiant, ancien vice-président étudiant, Université de Haute Alsace ;

Odile **Marcouyoux**, secrétaire générale, Université technologique de Troyes ;

Patrice **Terrier**, maître de conférences, Université Toulouse 2 ;

Gérard **Vilarem**, ingénieur de recherche, ENSIACET, Toulouse.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique et Margot **Arrault**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.