



**HAL**  
open science

# École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand. 2017. hceres-02026262

**HAL Id: hceres-02026262**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026262v1>**

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.

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'école nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Rapport publié le 21/02/2017

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Christian Pihet, président du comité

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président. » (Article 8, alinéa 5)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 11, alinéa 2)

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une trajectoire sans véritable stratégie	7
II – Des partenariats nombreux à valoriser davantage	7
1 ● Les partenariats académiques	7
2 ● Les partenariats territoriaux et socio-économiques	8
III – Une gouvernance qui parvient difficilement à mobiliser les acteurs	8
1 ● Un manque de vision stratégique	9
2 ● Une communication interne variée, insuffisamment coordonnée	10
3 ● Une communication externe à actualiser et à adapter à des publics différents	10
La recherche et la formation	11
I – Développement de la recherche : un processus amorcé à encourager	11
II – Des initiatives pédagogiques innovantes, mais trop isolées	11
III – Un lien recherche/formation à approfondir	12
IV – Une bibliothèque bien équipée mais isolée du reste de l'école	12
1 ● Un espace de travail bien équipé malgré des problèmes de conception	12
2 ● L'ouverture à l'échelle nationale via le réseau Archirès et l'isolement au sein de l'école	13
3 ● Un fonds documentaire interne riche, un accès aux bases de données externes limité	13
La réussite des étudiants	15
I - Une volonté d'ouverture de l'école dans son recrutement mais un accompagnement professionnel à renforcer	15
1 ● Un engagement soutenu dans la démocratisation de l'accès aux études d'architecture	15
2 ● Des dispositifs de suivi et d'aide à la réussite encore trop peu développés	15
II - Solidarité et dynamisme, expressions d'une identité partagée	16
1 ● Une communauté étudiante active et soudée malgré des tensions liées au travail et au nouveau cadre de vie	16
2 ● Une vie associative féconde mais fragile	17
Les relations européennes et internationales	19
Une attractivité internationale à renforcer malgré un accompagnement de qualité	19
1 ● Une restructuration en cours de la stratégie en matière de mobilité internationale	19
2 ● Un déséquilibre entre étudiants entrants et sortants	19
Le pilotage	21

I – Des marges de progrès nécessaires en matière de pilotage, de dialogue de gestion et de programmation pluriannuelle	21
1 ● Un pilotage assuré par plusieurs acteurs, encore peu coordonné	21
2 ● Un dialogue de gestion interne limité	21
3 ● Une programmation pluriannuelle faiblement engagée	22
4 ● La démarche qualité reste à engager	22
II – Les grandes fonctions du pilotage assurées pour la gestion à court terme	22
1 ● La gestion au quotidien des ressources humaines est bien assurée	22
2 ● La soutenabilité budgétaire de l'Ensacf de plus en plus difficile à assurer dans l'avenir	23
3 ● Le nouveau patrimoine immobilier, atout important et mal exploité	24
4 ● Une absence de vision stratégique portant sur le champ numérique	24
Conclusion	27
I – Les points forts	28
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations de la directrice	31
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation

Créée en 1970, l'Ensacf (école nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand) est un établissement public administratif (EPA) doté d'une mission d'intérêt général, sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC), et du MENESR pour ce qui concerne la formation. L'Ensacf était membre fondateur et associé de la communauté d'universités et établissements (Comue) « Clermont Université » créée en 2013 et dispose du même statut dans l'association d'établissements née en mai 2015 « Université Clermont Auvergne et associés »<sup>3</sup>. L'Ensacf affiche une relation de proximité avec son territoire originel, le Massif central, tout en s'efforçant de placer la thématique globale du développement durable au cœur de sa démarche pédagogique et de recherche. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, par ailleurs, les régions Auvergne et Rhône-Alpes ont fusionné, ce qui doit conduire les acteurs académiques à repenser et élargir leurs relations avec les territoires.

L'abandon des locaux vétustes et insuffisants du centre-ville a été réalisé à la rentrée 2015 et l'école a été relocalisée sur les coteaux de Chanturgue du site de Sabourin. Il s'agit d'un ancien sanatorium réhabilité qui offre 11 200 m<sup>2</sup> de surfaces au cœur d'un parc arboré, à une dizaine de minutes en voiture du centre-ville.

L'Ensacf, qui accueille 524 étudiants (rentrée 2015) permet de préparer trois diplômes d'architecture : le diplôme d'études en architecture (DEEA, niveau L), le diplôme d'État au niveau M (DEA), le diplôme national d'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP). En 2014-2015, le niveau L comptait 318 inscrits, le niveau M 154 et l'HMONP 54. Les effectifs sont stables d'une année sur l'autre depuis la dernière évaluation de l'Aeres (2011).

Au 1<sup>er</sup> septembre 2016, l'Ensacf compte 91 enseignants dont 25 fonctionnaires titulaires, 12 non titulaires (maîtres-assistants associés) et 54 non titulaires contractuels (CDD, CDI, vacations sur budget propre). Le personnel administratif et technique compte 39 agents dont 33 titulaires ; la moitié de ces titulaires relève de la catégorie C.

Le budget de l'Ensacf atteint 2,2 M€ en 2015, avec un fonds de roulement de 214 jours.

Dans le cadre des transformations en cours, celle d'une région élargie et celle d'un regroupement de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) sur le site clermontois, le comité s'est attaché à dégager la trajectoire de l'établissement en insistant notamment sur la gouvernance et le pilotage, sur le développement d'une politique de recherche liée à la formation et sur l'efficacité des partenariats. Comment les missions sont-elles réalisées et avec quel partage vis-à-vis des communautés internes - enseignants, administratifs, étudiants - et avec quelle diffusion en direction de la société environnante ?

---

<sup>3</sup> Les membres associés sont l'université d'Auvergne (UdA), l'université Blaise Pascal (UBP), SIGMA Clermont et l'école nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand.



# La stratégie et la gouvernance

## I – Une trajectoire sans véritable stratégie

Neuf missions sont dévolues aux écoles par le décret de 2005 pour la formation aux métiers de l'architecture : la formation initiale des professionnels de l'architecture ; la recherche architecturale et urbaine, et sa valorisation ; la formation à la recherche et par la recherche ; les formations spécialisées en architecture et dans les domaines relatifs à l'architecture ; la formation professionnelle continue en vue de l'obtention du diplôme d'études en architecture et du diplôme d'État d'architecte dans le cadre de la promotion sociale ; la formation permanente des professionnels de l'architecture ; la formation des personnels chargés de l'enseignement de l'architecture ; la diffusion de la culture architecturale et la sensibilisation des jeunes à l'architecture ; l'échange des savoirs et des pratiques au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale. Le comité constate que certaines missions ne sont pas, ou peu, assurées par l'école comme la valorisation et la formation continue. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre une stratégie pour les développer.

L'Ensacf a engagé des actions visant à mettre en place ce qui pourrait s'apparenter à une stratégie. Ainsi, la création d'un groupe de recherche en formation (GRF) labellisé par le Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère du MCC (Braup), constitue une base intéressante pour définir ultérieurement une stratégie de recherche. Au niveau de la formation, les objectifs définis pour le DEEA sont clairement énoncés, mais en master, la spécificité du programme et/ou sa complémentarité avec celui d'autres Ensa ou établissements universitaires ne sont pas clairs. L'intérêt porté au développement durable, par exemple, se retrouve disséminé dans trois domaines du DEEA, sans être clairement mis en avant par l'établissement.

De façon plus globale, le comité n'a pas pu identifier de stratégie claire, que ce soit dans les documents ou lors de la visite. La direction paraît se focaliser sur le déménagement et les dysfonctionnements qui subsistaient encore au moment de la visite, l'empêchant d'avoir une vision à long terme, voire à moyen terme, de son potentiel de développement. En définitive, l'impression donnée est plus celle d'un catalogue que d'une véritable stratégie détaillant des objectifs majeurs avec les moyens susceptibles de les réaliser.

## II – Des partenariats nombreux à valoriser davantage

L'Ensacf consacre du temps et des moyens au développement des partenariats qui sont pour l'école un rouage majeur susceptible d'entraîner la structuration de la recherche<sup>5</sup> et d'accentuer la visibilité de l'école dans son environnement régional, national et international.

### 1 ● Les partenariats académiques

L'école est membre fondateur et associé de l'« Université Clermont-Auvergne et associés » qui a remplacé en 2015 la Comue existante. Jusqu'à présent, ce regroupement a essentiellement mutualisé des services aux étudiants dans le domaine de la culture, du sport, de la santé et de la documentation. Il abrite également le collège des écoles doctorales (ED). L'école encourage les étudiants et ses enseignants à entamer des doctorats dont les co-directeurs seront, dans le cas des étudiants, des enseignants-chercheurs de l'école.

L'Ensacf est également partenaire associé à la maison des sciences de l'homme d'Auvergne (MSHA, UMS 3108). Elle est représentée par son directeur de la recherche au conseil d'orientation et de gestion de cette structure. Les collaborations se font surtout avec un laboratoire de géographie humaine et reposent sur des relations personnelles. Les regroupements à venir sur le site clermontois pourraient déboucher également sur des liens plus étroits entre « écoles ». Ainsi, l'Ensacf est membre du « fablab<sup>6</sup> » créé par SIGMA Clermont, établissement né de la fusion de deux écoles d'ingénieurs. L'Ensacf aura donc à prendre une place pleine et entière dans le site métropolitain en cours de configuration, à côté de SIGMA Clermont et de l'université issue de la fusion de l'université Blaise Pascal et de l'université d'Auvergne.

<sup>4</sup> Respectivement ETEH, « éco-conception des territoires et des espaces habités », EVAN, « entre ville, architecture et nature », METAPHAUR, « mémoire et techniques de l'architecture et du patrimoine habité urbain et rural ».

<sup>5</sup> Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 10.

<sup>6</sup> Il s'agit d'un atelier collaboratif (*fabrication laboratory*) dédié à la mise en commun et à la gestion de matériels électroniques et informatiques. Les imprimantes 3D sont souvent portées par les « fablabs ».

L'Ensacf a surtout développé des partenariats en matière de formation. Ainsi, un partenariat avec le centre universitaire de génie civil (IUT d'Egletons, université de Limoges), qui abrite un master en génie civil, existe depuis 2007, sous la forme de la participation commune à un concours lancé chaque année sur le thème « habiter le paysage du Limousin », en collaboration avec le conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE) de Corrèze. Il concerne 30 étudiants par an ; le conseil général apporte une aide aux déplacements des étudiants.

L'Ensa clermontoise devra probablement développer des relations plus formalisées avec les écoles de Lyon, Grenoble et Saint-Etienne. Jusqu'à présent, ces relations sont assez ponctuelles, principalement organisées autour du groupement d'intérêt public (GIP) des « Grands ateliers de l'Isle d'Abeau », de participations croisées d'enseignants à des jurys de diplômes et organisation de travaux collectifs d'étudiants.

## 2 ● Les partenariats territoriaux et socio-économiques

Les relations de l'école avec les collectivités territoriales, qui sont maîtres d'ouvrage pour des projets d'équipement ou d'aménagement nécessitant la collaboration d'architectes, sont peu organisées et ne permettent pas d'abonder significativement le budget de fonctionnement de l'école. Alors que celle-ci revendique un ancrage au sein du Massif central, les subventions des collectivités territoriales ont baissé de 22 % dans les dernières années et les relations de proximité, nouées à l'occasion d'activités pédagogiques, par exemple avec les parcs naturels régionaux ou Vulcania, ne sont pas vraiment valorisées, de même que la démarche pour l'inscription de la chaîne des Puy à la liste du patrimoine mondial de l'humanité. L'agence d'urbanisme de Clermont Métropole, présente au CA en la personne de son directeur, un ancien étudiant de l'Ensacf, a mis en place des conventions visant à accueillir des stagiaires en son sein et à la communauté d'agglomération. Mais l'Ensacf n'est pas encore participante dans les opérations de renouvellement urbain (ORU) et semble rester en périphérie du dossier de candidature présenté par Clermont pour devenir « capitale européenne de la culture » en 2028.

Le comité estime que les liens entre l'école, très centrée sur la formation initiale, et les milieux professionnels sont trop peu développés. Ainsi, l'Ordre des architectes semble être un partenaire secondaire de l'école. Le comité juge donc important que l'Ordre soit davantage sollicité pour préparer l'étudiant à l'activité professionnelle et mieux le sensibiliser à la préparation de l'HMONP. Il y a peu de relations de partenariat avec les CAUE, hormis avec le CAUE de Corrèze en lien avec le centre de génie civil de l'IUT d'Egletons, déjà cité, et, à titre ponctuel, avec le CAUE du Puy-de-Dôme.

## III – Une gouvernance qui parvient difficilement à mobiliser les acteurs

La directrice, en fonction depuis 2014, est assistée par une équipe de direction, le Codir, qui se réunit une fois toutes les deux semaines. Il comprend outre la directrice, le directeur des études et de la recherche, le directeur de la prospective, le directeur des affaires financières et le secrétaire général.

Le CA est composé d'élus : cinq représentants des enseignants ; deux Biatts ; cinq étudiants ; cinq personnalités extérieures nommées par le ministre (la directrice régionale des affaires culturelles, un élu de la ville de Clermont-Ferrand, le directeur de l'agence d'urbanisme, la directrice d'un groupe de presse, un universitaire, ancien directeur de Polytech' Clermont qui préside le CA) ; et la directrice. En moyenne, le CA se réunit huit fois par an. L'assiduité des membres est variable : celle des personnalités extérieures est de l'ordre de 40 %. Depuis juin 2016, il n'y a plus de représentants du collège administratif au CA, faute de candidats du fait de l'insatisfaction éprouvée devant ce que les personnels estiment être l'inachèvement du déménagement. La présidence est assurée par une enseignante. Au vu des comptes-rendus, les représentants étudiants y ont trouvé leur place. Les relevés de conclusion sont diffusés à tous les enseignants. Le CA a créé deux commissions propres à l'école dans le cadre du projet d'établissement, la commission des relations internationales et la commission de la vie étudiante qui instruit des sujets liés aux activités étudiantes (voyages pédagogiques, équipements). Les étudiants sont présents dans toutes ces instances, sauf dans le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dont la composition partagée entre direction et personnel permanent est régie par des décrets de 2011.

La commission de la pédagogie et de la recherche (CPR) est une instance statutaire composée uniquement de dix à vingt enseignants ou chercheurs désignés par le CA. Selon les textes, la CPR « prépare les décisions du conseil d'administration en matière pédagogique et donne son avis sur toute question pouvant avoir une incidence en matière de recherche ». Elle s'est dotée d'un règlement intérieur. Par décision interne, la CPR de l'Ensacf est composée de vingt-cinq membres soit 16 enseignants issus des différents champs disciplinaires, six étudiants, le directeur des études et de la recherche, un représentant du service scolarité et la directrice de l'école.

Les membres extérieurs du CA reconnaissent l'importance du travail préparatoire de la CPR, pour que les décisions prises puissent être mises en œuvre correctement. En se réunissant très régulièrement (une fois par semaine durant l'année universitaire), la CPR a traité de nombreuses questions relatives à la pédagogie en DEEA et DEA, et a

notamment travaillé à la définition des profils de postes mis au concours en 2015, particulièrement dans la perspective du recrutement d'un titulaire d'une habilitation à diriger des recherches (HDR). En revanche, elle n'aborde qu'épisodiquement les questions de recherche malgré son nom.

Par ailleurs, l'école s'est dotée d'un conseil scientifique ; celui-ci, présidé par le président du CA, comprend exclusivement des personnalités extérieures. Il se réunit une fois par an et examine la stratégie de recherche de l'école. Il suit également les activités du GRF.

Outre ces trois conseils, l'Ensacf compte quatre autres instances statutaires. Il s'agit de la commission d'orientation et de validation des parcours (COVP), qui est en charge du bilan et du suivi de l'étudiant, de la commission de discipline, du CT et du CHSCT.

Le processus de décision tel que décrit dans le rapport d'autoévaluation remis par l'établissement au Hceres apparaît rôdé et efficace. La directrice assume son rôle d'autorité hiérarchique tout en s'inscrivant dans le cadre participatif prévu par les textes. Toutefois, le climat social à l'Ensacf est tendu depuis juillet 2015, date où l'école a quitté son ancien site situé au centre de la ville de Clermont-Ferrand pour des locaux réhabilités plus vastes. Mais l'établissement a davantage subi son déménagement qu'il n'a cherché à en tirer profit. Cette relocalisation a remis en cause des habitudes tant pour le personnel de l'établissement que pour les étudiants. L'appropriation du nouveau site par le personnel n'a pas eu lieu, en particulier en raison des conditions précipitées dans lesquelles s'est effectué le déménagement, alors que les entreprises étaient encore présentes et que de nombreux dysfonctionnements subsistaient. L'absence d'une réelle communication entre l'établissement et le maître d'ouvrage délégué, l'OPPIC<sup>7</sup>, a accentué les tensions entre le personnel et la direction de l'école. Deux indicateurs permettent de mesurer ces tensions : la grève d'une partie importante des personnels Biats<sup>8</sup> et de quelques enseignants le lundi 21 septembre 2015 afin de protester contre les mauvaises conditions de travail<sup>9</sup>, et l'absence de candidats venant du collège du personnel administratif et technique aux élections des représentants du conseil d'administration en 2016.

Une enquête sur les risques psychosociaux a été réclamée par les représentants des organisations syndicales au CHSCT du 29 septembre 2015. Le rapport que le prestataire choisi a présenté lors du CHSCT du 2 juin 2016 montre que le stress et la fatigue extrême touchent près de 70 % du personnel administratif et plus de 30 % des enseignants. Cette enquête précise que les agents administratifs ne se sentent ni considérés ni valorisés dans leur travail par la direction. Par ailleurs, une inspection a été diligentée par le MCC en avril 2016. Le rapport final n'était pas disponible au moment de la visite.

L'école souhaite néanmoins développer un management participatif mais ne précise pas quelles modalités seront mises en œuvre pour développer une gouvernance qui soit plus horizontale que verticale. Le comité constate cependant que la direction ne réunit pas l'ensemble de son personnel tous les ans pour leur présenter les principaux projets de l'année.

En définitive, le comité lors de la visite a constaté plusieurs difficultés dans le processus de décisions et de ses applications. D'une part, les différentes instances semblent avoir des difficultés à interagir, notamment le CA et la CPR. D'autre part, la multiplicité des tâches assurée directement par la direction rend sa prise de recul difficile. Il en résulte probablement un manque de recul qui explique les difficultés de formalisation de la stratégie de développement de l'école. Enfin, les effets du déménagement pèsent encore sur l'ambiance sociale. Les finitions sont encore défectueuses et la communauté n'a pas encore trouvé ses repères dans ce nouvel espace qui lui semble « loin » de Clermont-Ferrand.

## IV – Une communication à améliorer

### 1 ● Un manque de vision stratégique

Un service « prospective et communication », qui doit gérer en parallèle la communication, les relations internationales et la formation HMONP, a paru au comité extrêmement sollicité par des activités particulièrement chronophages (notamment les inscriptions en HMONP). Bien que l'effectif semble cohérent, en comparaison avec les autres écoles d'architecture (sept personnes, pour 6,6 ETP)<sup>10</sup>, le comité s'interroge sur la manière de garantir une meilleure redistribution des tâches.

<sup>7</sup> Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture, établissement public administratif spécialisé dans la maîtrise d'ouvrage des équipements culturels.

<sup>8</sup> Personnel administratif technique et de service.

<sup>9</sup> Source : compte rendu du CHSCT du 24 septembre 2015.

<sup>10</sup> Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 43.

L'école consacre beaucoup de temps à l'étudiant. Cette organisation à la carte, sans doute attentive aux besoins de chaque individu, semble cependant générer des actions ponctuelles, qui empêchent la construction d'une vision stratégique de valorisation de l'identité de l'école sur le long terme. Pour répondre à ces difficultés, l'école dispose, depuis 2012, d'un comité de pilotage des conférences et expositions. Ce comité, composé d'enseignants des champs disciplinaires « Théories et pratiques de la conception architecturale et urbaine » (TPCAU) et « Villes et territoires » (VT), examine et donne un avis sur les propositions de programmation de conférences et d'expositions et les inscrit dans un calendrier cohérent. L'objectif était de compenser les difficultés en matière de communication par une implication accrue des enseignants référents. Malheureusement, encore aujourd'hui, il n'est pas atteint.

## 2 ● Une communication interne variée, insuffisamment coordonnée

Tout comme les autres Ensa, l'école de Clermont-Ferrand développe sa communication interne par l'intermédiaire de Taïga (Intranet à partir du site Internet de l'école) et par messagerie électronique, canal qui atteint ses limites (moments de diffusion pas toujours adaptés, surcharge des messageries des destinataires).

L'école dispose également de deux lettres d'informations diffusées en format numérique, dont une, mensuelle, « NotaBene », créée en 2014, particulièrement active, recueillant les informations fournies par la maison de l'architecture d'Auvergne, le conseil régional de l'ordre des architectes et le CAUE du Puy-de-Dôme. Les informations limitées concernant la deuxième lettre, « Hors les murs », laissent présumer un développement moins important.

## 3 ● Une communication externe à actualiser et à adapter à des publics différents

L'école organise ou accueille des expositions et conférences publiques, à la fréquence d'une par mois environ et sous la forme d'événements ponctuels (absence de cycles autour d'un thème ou de programmes sur de longues périodes). L'école dispose d'un espace d'exposition à côté de l'entrée principale, d'un petit et d'un grand amphithéâtre. La visibilité de l'école depuis l'extérieur est renforcée par la participation à des événements de la ville<sup>11</sup> ou aux salons nationaux des étudiants et par l'organisation des journées portes ouvertes.

La communication externe des informations et événements de l'école est faite par courrier électronique *via* des listes de diffusion ciblées et, en partie, sur support papier. Une diffusion des événements de l'école sur les sites Internet des partenaires est quasi absente. Le site Internet de l'école, mal mis à jour et uniquement en langue française, est en attente d'une refonte d'ici la fin du premier semestre 2017.

---

<sup>11</sup> Par exemple, l'atelier du court-métrage, dans le cadre du festival international du court métrage de Clermont-Ferrand.

# La recherche et la formation

## I – Développement de la recherche : un processus amorcé à encourager

Depuis l'évaluation de l'Aeres de 2011, qui avait pointé en matière de recherche l'absence d'une structure propre à l'Ensacf et un défaut corollaire de stratégie dans ce domaine, une réflexion collective a été engagée au sein de la CPR, en étroite collaboration avec le directeur des études et de la recherche. Un conseil scientifique comprenant des représentants d'établissements d'enseignement supérieur Clermontois a été créé pour accompagner cette réflexion. Le processus a abouti à la création d'une équipe de recherche adossée aux trois domaines d'études structurant le master. L'équipe a été reconnue en avril 2015 « Groupe de recherche en formation » par le Braup du MCC.

Du point de vue des moyens, la part du budget total consacrée à la recherche est passée de 1 % en 2013 à 6 % en 2015 (27 000€). Dans le nouveau bâtiment occupé par l'Ensacf, des bureaux spécifiques ont été mis à disposition des chercheurs. L'école poursuit par ailleurs sa politique de recrutement de maîtres assistants et de professeurs, titulaires respectivement de thèses et d'habilitation à diriger des recherches. Elle encourage la réalisation de travaux de recherche par ses enseignants par des décharges de cours, grâce au dispositif mis en place par le MCC (obtention d'un poste permettant de diminuer les charges d'enseignement). L'Ensacf est donc dans une phase dynamique de développement de la recherche.

Toutefois deux aspects méritent attention. Le premier est l'absence de réflexion sur la taille de l'équipe et la spécificité de ses membres. La liste fait état de 21 membres titulaires et associés, dont sept docteurs, quatre enseignants doctorants, et 10 praticiens dont 7 peu (ou pas) investis dans les recherches collectives et les publications. Aucun HDR ne faisait partie de l'équipe au moment de l'évaluation. Si l'objectif est de ne pas mettre à l'écart les praticiens sans thèse, comment les intégrer à des recherches collectives et les inciter à publier ? Le deuxième aspect est le manque d'articulation avec les équipes de recherche existantes, soit des écoles d'architecture (notamment des trois écoles d'architecture de la nouvelle région : Lyon, Grenoble, Saint-Étienne), soit des établissements d'enseignement supérieur, soit encore d'autres organismes. Le titre même de l'équipe (« Ressources ») et la thématique générale transversale aux domaines d'études (« Architecture et marges ») sont peu clairs. Le texte programmatique mériterait d'être revu en précisant à quelles disciplines et à quels types d'approches se rattache l'équipe. Le conseil scientifique rarement réunit (deux fois depuis sa création en 2013 et 2014) et sans lien avec la CPR ne permet pas d'apporter l'éclairage extérieur qui conviendrait.

Néanmoins, l'Ensacf est tout à fait consciente du fait que l'équipe de recherche n'est pas dans un état abouti, mais bien dans un processus évolutif. Il faut saluer le processus dynamique en cours et souhaiter qu'il soit amélioré.

## II – Des initiatives pédagogiques innovantes, mais trop isolées

L'offre de formation n'a pas sensiblement changé depuis 2011. L'école délivre un diplôme d'étude d'architecture conférant le grade de licence (DEEA), un diplôme d'État d'architecte conférant le grade de master (DEA) et l'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP). Les effectifs sont de l'ordre d'une centaine d'étudiants par année et d'une cinquantaine pour l'HMONP, soit environ 550 étudiants. Toutefois, on note une augmentation des demandes en première année de DEEA et en première année de DEA, augmentation qui pourrait porter à terme l'effectif à 600 étudiants.

Le double caractère professionnalisant et universitaire - fortement affirmé par l'établissement - est visible dans l'offre pédagogique du DEA. Trois domaines d'études (redéfinis lors du contrat quadriennal 2012-2016 de l'école) structurent les enseignements de manière à inscrire le « projet » dans des thématiques de recherche : ETEH (« éco-conception des territoires et des espaces habités »), EVAN (« entre ville, architecture et nature ») et METAPHAUR (« mémoire et techniques de l'architecture et du patrimoine habité urbain et rural »). Mais les enseignements de séminaires de DEA ne sont pas assez explicites à cet égard. Le comité estime donc qu'il conviendrait de mieux exposer les différentes approches en faisant apparaître les liens avec les recherches existantes et les disciplines mobilisées.

À l'intérieur des domaines ou parallèlement (cours optionnels), l'école offre plusieurs ateliers de projets en partenariat avec des entreprises, des associations ou des collectivités territoriales (projet organisé avec l'association nationale « Construire'Acier » ; concours « Habiter le paysage en Limousin » ; conception et fabrication de décors dans le cadre du festival du court métrage, etc.).

À cette formation initiale s'ajoutent deux formations organisées avec l'université Blaise Pascal : d'une part le double diplôme architecte/ingénieur mis en place depuis 2008 avec Polytech'Clermont-Ferrand et d'autre part, le master professionnel STRATAM (stratégie d'aménagement des villes petites et moyennes et de leurs territoires) porté depuis 2000 par le département de géographie. Les deux bi-cursus architecte/ingénieur et STRATAM continuent à concerner peu ou pas d'étudiants. Il est, par ailleurs, intéressant de remarquer que ces deux formations attirent des candidats élèves ingénieurs et géographes alors que l'Ensacf a du mal à convaincre ses propres élèves d'intégrer ces formations. Au total, le constat est le même qu'en 2011, lors de l'évaluation de l'Aeres : l'offre est diversifiée, mais émietlée. Une adaptation spécifique des deux bi-cursus aux étudiants en architecture reste à mettre en œuvre.

De manière générale, les initiatives pédagogiques sont riches, nombreuses, mais insuffisamment mises en valeur et exploitées. Les enseignements qui mettent les étudiants directement en rapport avec la société civile et nouent des relations avec des partenaires locaux sont souvent portés à titre individuel et peu identifiés dans l'établissement. En retour, les partenaires connaissent mal les enseignants et les enseignements de l'Ensacf. C'est ainsi que les activités innovantes ne se traduisent pas par un renforcement sensible de la présence de l'Ensacf dans la vie civile.

Si une stratégie de partenariat et de réseaux est mise en avant pour les cycles valant grade de licence et de master, il n'en va pas de même pour l'HMONP. Le comité invite l'établissement à développer une réflexion sur le programme de cette formation, sur son articulation éventuelle avec le DEA, comme sur les liens avec l'ordre régional des architectes ou d'autres partenaires du monde économique.

### III – Un lien recherche/formation à approfondir

Deux points sont à souligner par rapport aux multiples partenaires de l'école. Tout d'abord, la question des alliances et celle des thématiques à privilégier et à renforcer n'apparaissent pas clairement posées. Des objets tels que le patrimoine rural, l'écologie, les villes et les territoires locaux, pourtant traités dans plusieurs domaines d'études du DEA ne semblent pas guider la réflexion sur les futures lignes directrices. L'absence de recherche dans le domaine des matériaux et des techniques de construction, malgré les relations étroites avec Polytech, mériterait d'être discutée. L'ancrage local que l'établissement revendique ne se matérialise pas par une politique claire, pourtant indispensable pour développer des partenariats financiers.

Le deuxième point porte sur le positionnement de l'établissement par rapport aux écoles d'architecture françaises et en particulier aux trois autres écoles nationales supérieures d'architecture de la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes. Si la question de l'« identité » et même de la « singularité » de l'Ensacf est bien posée, celle de sa complémentarité en termes d'enseignement, en revanche, n'est pas à l'ordre du jour. C'est ainsi que les cours et les activités de l'Ensacf se juxtaposent aux enseignements dispensés à Lyon, à Grenoble ou à Saint-Étienne et cela, même dans un cadre commun comme le centre expérimental des Grands ateliers de l'Isle d'Abeau.

### IV – Une bibliothèque bien équipée mais isolée du reste de l'école

#### 1 ● Un espace de travail bien équipé malgré des problèmes de conception

Le service de documentation est composé de trois personnes, dont deux chargés d'études documentaires et une secrétaire de documentation, effectif complété par des étudiants-moniteurs. La bibliothèque se trouve au rez-de-chaussée du nouveau bâtiment et occupe, sur une surface de 700 m<sup>2</sup>, une position de grande visibilité depuis le hall d'entrée. L'espace destiné au public, équipé d'un portique antivol à l'entrée, est grand et lumineux avec une soixantaine de places de lecture et trois salles fermées, pouvant recevoir 6 à 8 étudiants ou chercheurs. Cependant, des problèmes de conception rendent l'utilisation optimale de la bibliothèque difficile<sup>12</sup>. Le bâtiment ayant fait l'objet d'un projet de réhabilitation récente, ces problèmes techniques auraient dû être évités par un meilleur dialogue entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et les futurs utilisateurs.

La bibliothèque est aujourd'hui ouverte du lundi au vendredi, de 9h30 à 17h, ce qui pose problème pour l'accessibilité des étudiants en dehors des heures de cours. La possibilité de décaler la fermeture à 18h00 à partir de l'année prochaine a été évoquée par la responsable de la bibliothèque.

<sup>12</sup> Ambiance froide, étagères trop basses, bureaux du personnel non insonorisés.

## 2 ● L'ouverture à l'échelle nationale via le réseau Archirès et l'isolement au sein de l'école

L'Ensacf étant membre du réseau des écoles nationales supérieures d'architecture, la responsable de la bibliothèque participe, de manière active, aux actions du réseau Archirès.

Cette ouverture vers l'extérieur contraste avec le sentiment d'isolement de la bibliothèque à l'intérieur de l'école, ce qui semble confirmé par des problèmes de communication interne<sup>13</sup>. La bibliothèque est, entre autres, dotée d'un site Internet indépendant, accessible à partir du site de l'école. Bien que ce site, mis à jour et facilement accessible, garantisse un outil ultérieur de communication, son autonomie révèle un manque de partage et de coordination des moyens.

## 3 ● Un fonds documentaire interne riche, un accès aux bases de données externes limité

Les nouveaux titres sont acquis en fonction du programme pédagogique, des demandes des enseignants et des étudiants et en fonction des nouveautés publiées. Les fonds sont riches, diversifiés et cohérents. Des fonds anciens, non inventoriés et non accessibles, complètent le patrimoine de la bibliothèque. L'état des fonds est vérifié régulièrement par les documentalistes.

Le catalogue de la médiathèque de l'Ensacf est interrogeable sur Internet via le portail Archirès. L'accès aux documents est simple et en libre service pour la plupart des documents. Contrairement à d'autres Ensa, l'école ne dispose toujours pas d'une « matériauthèque ». De même, l'accès à des bases de données numériques spécialisées est limité au seul fonds d'archives de la fondation Le Corbusier<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Par exemple : publications des chercheurs de l'école non exposées dans la bibliothèque, et absence d'événements de présentation des travaux des enseignants et des chercheurs de l'école (présentations-débats autour d'un livre, tables rondes, mise à la une sur le site Internet de la bibliothèque), voir <http://bib-archi-eacf.jimdo.com/>.

<sup>14</sup> La fondation Le Corbusier, à Paris, dispose d'une importante archive dont la liste des fonds est consultable en ligne au site : <http://fondationlecorbusier.fr/corbuweb/morpheus.aspx?sysId=17&IrisObjectId=7170&sysLanguage=fr-fr&itemPos=1&sysParentId=17&clearQuery=1>.



# La réussite des étudiants

## I - Une volonté d'ouverture de l'école dans son recrutement mais un accompagnement professionnel à renforcer

### 1 ● Un engagement soutenu dans la démocratisation de l'accès aux études d'architecture

Dans le cadre d'une procédure à deux niveaux (pré-admission sur dossier scolaire et audition) pour le recrutement des étudiants en première année de DEEA, l'Ensacf a fait le choix d'accepter comme éligible tout type de baccalauréat sous condition d'une moyenne générale de 10/20<sup>15</sup>. Malgré tout, les étudiants proviennent en grande majorité de l'enseignement général secondaire et des filières scientifiques.

Le berceau des étudiants de l'Ensacf a longtemps été la région auvergnate. Ces dernières années, la proportion a diminué de 50 % à 25 % au profit d'une extension du bassin de recrutement à la région Rhône-Alpes et à la grande région Ouest. Une forte majorité de l'effectif est issue des classes intermédiaires ou supérieures (60 %). Cependant, plus d'un tiers des étudiants sont boursiers, ce qui est un des taux les plus élevés parmi les écoles d'architecture françaises<sup>16</sup>.

Outre ses portes ouvertes et sa présence sur les forums, l'école se manifeste en milieu scolaire. Des interventions ont lieu dans trois lycées de la région clermontoise pour présenter les études d'architecture et les débouchés professionnels. Des actions de sensibilisation sont menées en collaboration avec le rectorat de Clermont-Ferrand dans des classes de primaire et impliquent des étudiants de niveau master.

Le comité suggère à l'Ensacf d'aller au-delà des déclarations d'intention et de réfléchir à la façon de concrétiser davantage sa volonté d'ouverture pour garantir la démocratisation de l'accès aux études d'architecture, de prendre en compte la « diversité » et de se donner les moyens de recruter des profils de candidats très largement sous-représentés.

### 2 ● Des dispositifs de suivi et d'aide à la réussite encore trop peu développés

Sujets à la paupérisation, les étudiants ont accès à des aides dont le fonds Madeleine Simonet, les aides à la mobilité et les bourses du Crous. Si l'école aspire à poursuivre une dynamique d'ouverture, il est essentiel de contrôler le coût des études, en particulier du fait des voyages d'études et des prix encore trop élevés de reprographie.

La commission d'orientation et de validation des parcours (COVP) est bien impliquée dans le suivi des étudiants et la taille de l'Ensacf permet une proximité avec ces derniers. A raison d'un bilan semestriel des acquis de tous les étudiants du cycle DEEA, cette instance consultative complète le système des jurys d'UE et permet un suivi plus transversal de l'étudiant(e). Le taux de réussite au diplôme est satisfaisant (environ 75 %).

La bibliothèque organise pour les étudiants en première année de licence une visite obligatoire de la médiathèque avec une présentation, de la part des bibliothécaires, des lieux, des services et des méthodes d'accès aux catalogues et aux ressources. Les étudiants ont la possibilité de réaliser des stages durant leur cursus. Ils sont encadrés par un enseignant référent mais les élèves reçoivent un soutien et un suivi inégal. Un bureau des stages met à disposition un guide précis et diffuse les offres (classeur, mail). L'école doit veiller à poursuivre ses actions pour renforcer la gestion et l'encadrement de ces expériences tout en les valorisant.

La COVP a entrepris en 2015 deux enquêtes, l'une auprès des étudiants non réinscrits en fin de cycle DEEA et l'autre auprès des quatre dernières promotions de diplômés dont le taux de réponse est encourageant (50 %). Il convient de poursuivre cette démarche de suivi sur le devenir des étudiants et de mesure d'insertion professionnelle, afin de mieux cibler les besoins du marché et de répertorier les différents débouchés possibles pour les diplômés de l'Ensacf.

<sup>15</sup> Source : rapport d'évaluation du DEA valant grade de master, p. 63, et entretiens.

<sup>16</sup> Source : fiche de caractérisation, rapport d'évaluation du DEA valant grade de master, p. 63, et entretiens. Le taux de boursiers est en moyenne de 35 % entre 2012 et 2016.

Ainsi, les résultats de l'enquête sur les débouchés professionnels ont permis de confirmer que les profils professionnels des jeunes diplômés étaient différents de celui d'architecte. Suite à ce constat, l'école a entamé une réflexion autour des métiers de l'architecture. Afin de poursuivre ce travail, l'Ensacf souhaite initier un observatoire des métiers qui sera le lieu de réflexion tant stratégique que pédagogique. Le comité encourage cette initiative qui s'avère nécessaire. Il est à noter qu'aujourd'hui, les étudiants s'estiment mal informés sur l'après-master. L'école s'est toutefois déjà engagée à présenter davantage les débouchés professionnels et l'offre de formation en 3ème cycle dans et hors ses murs<sup>17</sup>.

Le suivi des étudiants a été amélioré depuis 2011, conformément aux recommandations de l'Aeres, l'école a mis en place une évaluation obligatoire et anonyme des enseignements par les étudiants depuis 2013. Cependant, son efficacité est remise en cause par les étudiants<sup>18</sup>. En effet, il n'existe qu'une seule fiche pour toutes les disciplines et par UE sans aucune adaptation. Afin de rendre cette évaluation plus pertinente et plus utile, il est nécessaire que l'école réfléchisse à l'amélioration de ces évaluations mais qu'elle mette également en place un accompagnement pédagogique pour les enseignants.

## II - Solidarité et dynamisme, expressions d'une identité partagée

### 1 ● Une communauté étudiante active et soudée malgré des tensions liées au travail et au nouveau cadre de vie

La communauté étudiante de l'Ensacf est entreprenante. Son engagement dans la vie de l'établissement se manifeste par une participation active aux différentes instances de l'établissement malgré leur forte fréquence<sup>19</sup> et une vie associative développée. L'Ensacf incite l'engagement étudiant mais sa gratification concrète (par exemple, par l'attribution de crédits ECTS) ne fait pas partie de la culture de l'établissement. Généralement accompagnés et écoutés par le personnel enseignant et non enseignant, les élèves souhaitent cependant plus de reconnaissance et un meilleur dialogue interne, le climat tendu au sein de l'établissement ayant des répercussions sur le sentiment de bien-être des élèves.

L'emploi du temps, que les élèves estiment surchargé en particulier en troisième année de DEEA, et le rythme de travail soutenu leur laisse peu de temps libre pour la vie d'école elle-même. Se réunir est difficile mais les étudiants savent se mobiliser et agir de façon solidaire lorsque le contexte les y conduit. Les activités extérieures à l'école en pâtissent aussi. A cet égard, la pause pédagogique en octobre à compter de cette année est positive et devrait aérer le calendrier.

La taille humaine de l'école et l'organisation des études permettent aux élèves de développer un fort esprit de famille. Suite au déménagement, ils déplorent cependant la fragmentation des promotions provoquée par la répartition des salles de cours et la diminution des échanges. D'autres sujets soulèvent des questionnements : la perte d'une salle de travail ouverte 24h/24h et l'offre de restauration restreinte malgré les services du Crous<sup>20</sup>.

Les étudiants sont néanmoins tous conscients de la qualité du nouveau cadre de vie (grands locaux, outillage, espaces extérieurs). Ils ont par ailleurs accès à une offre de logement spécifique par le Crous à proximité de l'école et aux divers services universitaires du site clermontois en matière de santé, de culture et de sport. Enfin, comme la plupart des Ensa, l'Ensacf propose aux étudiants de faire du monitorat en bibliothèque, en salle informatique et dans les ateliers maquettes.

<sup>17</sup> Source : entretiens. Concernant la HMONP, une présentation a été ouverte à tous les étudiants en début d'année universitaire et trois tables rondes avec des professionnels leur seront aussi proposées au moment des congés. Des compléments d'information sur les métiers de la recherche, DSA et DPEA sont envisagés en cours d'année.

<sup>18</sup> Source : CR des CA 2015 et CR des CPR, entretiens.

<sup>19</sup> Source : CR des CA et des CPR de 2013 à 2016. En moyenne, une trentaine de réunions par an pour les CA et CPR seuls.

<sup>20</sup> Source : rapport d'autoévaluation et entretiens. Le Crous propose un service de restauration « le Kiosque » type cafétéria de 8h à 16h tenu par deux personnes. Il n'y a pas de menu complet et un plat revient à 3,25 € soit le coût d'un menu complet au RU disponible auparavant. Cette offre est complétée par des distributeurs à la cafétéria. Le Crous a en réalité l'exclusivité de la restauration du site de l'école, ce qui n'est pas satisfaisant en termes d'offre, d'amplitude horaire et de coût global pour les étudiants. Outre l'absence contraignante de commerces dans les alentours, une proposition de cafétéria associative n'a pu voir le jour par manque de soutien de la direction mais d'autres propositions venues de l'extérieur également (panier bio « Biau Jardin » et restauration type *food truck*).

## 2 ● Une vie associative féconde mais fragile

Localisées en plein cœur de l'édifice au rez-de-chaussée, les associations (BDEA, Coop, Arch'Co, ASA, Aedifica et Archi'cycle<sup>21</sup>) participent pleinement à la vie de l'école par leurs actions individuelles et communes. Chacune fonctionne de manière autonome et sur la base d'une subvention annuelle de l'ordre de 1 000 à 1 500 €. Certaines augmentent leur budget par le biais de cotisations ou en démarchant des partenaires extérieurs<sup>22</sup>.

En réalité, la vie associative est tenue par un noyau dur d'étudiants et la culture associative étant paradoxalement peu développée dans l'école, cela fragilise la pérennité des associations. De plus, le manque de soutien de certaines initiatives a aussi tendance à démobiliser les étudiants<sup>23</sup>.

Enfin, malgré son caractère d'école de proximité, l'Ensacf ne cultive pas cet atout. La vie associative comme le parrainage durant les études ne se transforme pas au-delà de ses murs. Hormis l'existence d'un annuaire des anciens, la culture « alumni » est absente. L'école aurait intérêt à encourager la formalisation d'un réseau des anciens et à proposer des événements pour favoriser les relations entre ses étudiants et ses *alumni*, et ceci dans un souci de développer un fort sentiment d'appartenance à l'établissement.

---

<sup>21</sup> Le BDEA est le bureau des élèves et coordonne les différentes activités associatives ; la Coop est la coopérative étudiante et gère l'achat et la revente de matériel ; Arch'Co mène des actions dans le domaine culturel et social ; l'ASA développe les pratiques sportives en milieu universitaire ; Aedifica est la junior entreprise et Archi'cycle développe la pratique du vélo.

<sup>22</sup> Source : entretiens et affichages sur place. Les adhérents de l'association sportive ASA reversent une cotisation de 5 € par année universitaire. Le Crédit Agricole Centre France a versé une aide de 1 860 € à la Coop cette année.

<sup>23</sup> Sources : CR des CA et entretiens. En plus de la subvention annuelle de 1 000 €, l'association Arch'Co avait reçu une subvention exceptionnelle de 9 000 € pour l'organisation du *workshop* national ATK en mars 2016. En revanche, ni la participation au *workshop* régional « Lacharrette » sous invitation de l'Ensa Grenoble ni le projet de cafétéria associative n'ont reçu de soutien de l'établissement.



# Les relations européennes et internationales

## Une attractivité internationale à renforcer malgré un accompagnement de qualité

### 1 ● Une restructuration en cours de la stratégie en matière de mobilité internationale

Les relations internationales sont gérées, depuis 2009, par deux agents (un temps plein et un temps partiel qui s'occupe des voyages pédagogiques). Le service se trouve sous l'autorité du directeur de la prospective et de la communication. Un site Internet des RI, trilingue, accessible à partir du site de l'école, a été créé et offre des informations complémentaires sur les échanges, les démarches à suivre et des témoignages d'anciens étudiants en mobilité. Cela répond en partie au manque d'un site *web* de l'école multilingue.

Le service gère et accompagne les conventions et les personnes en mobilité, avec des actions ponctuelles qui favorisent un rapport de confiance avec les étudiants mais qui rendent difficile la mise en place d'une stratégie globale, sur le long terme. Pour faire face aux problèmes de durabilité des échanges ouverts suite aux demandes des étudiants, l'école souhaite intégrer de manière plus conséquente des enseignants référents au processus d'échange.

La politique de l'école en termes de mobilité internationale semble s'orienter, ces dernières années, vers le renforcement de la qualité des échanges ; la politique actuelle est celle de garder uniquement les destinations actives et prometteuses, passant ainsi de 40 à 25 conventions bilatérales (dont 14 en Europe et 11 hors Europe). Cependant, cette réduction semble également liée aux nombreux abandons de la part de partenaires importants.

Les échanges internationaux de l'école se structurent selon deux programmes principaux : Erasmus +, et les échanges liés à la pédagogie<sup>24</sup>. Hors Europe, les échanges se concentrent dans l'Amérique du Sud (6 pays) auxquels s'ajoutent des partenariats au Mexique (1), Etats-Unis (2) et Canada (1). Si nous excluons le partenariat avec l'Arménie, aucun échange n'est actif avec l'Asie, l'Afrique ou l'Océanie. Des voyages pédagogiques obligatoires sont également proposés et une partie des frais est supportée par l'école. Afin d'ancrer plus profondément les échanges existant entre les établissements, les voyages sont notamment associés aux villes en partenariat avec l'école.

### 2 ● Un déséquilibre entre étudiants entrants et sortants

Les départs en mobilité internationale concernent les étudiants en première année de DEA (qui ont la priorité) et ceux en dernière année de DEEA. La mobilité sortante augmente d'année en année malgré la réduction des écoles partenaires (de 24 en 2009-2010 à 40 en 2015-2016). Un déséquilibre entre étudiants sortants (40 en 2015-2016, dont 16 en dernière année de DEEA et 24 en première année de DEA) et entrants (6 en 2015-2016) est évident.

La politique des langues étrangères propose, pour les entrants, des cours de français langue étrangère, dont le nombre d'heures a pu augmenter grâce à une meilleure exploitation des fonds Erasmus. Les étudiants sortants peuvent bénéficier, depuis 2015-2016, de cours d'anglais, d'espagnol et d'allemand. Cependant, l'école ne prévoit pas d'enseignements de l'architecture en langue anglaise.

La restructuration en cours montre un effort de redéfinition, sur le long terme, de la stratégie en matière de relations internationales, qui reste toutefois centrée sur la seule mobilité étudiante. Au total, en dehors des voyages pédagogiques, on peut noter l'absence de mobilité des personnels (enseignants, chercheurs, administratifs).

<sup>24</sup> Ateliers internationaux avec Erevan, en Arménie, et ateliers/*workshops* de type Iacobus avec Ratisbonne, en Allemagne, et La Corogne, en Espagne. Ce dernier pourrait par ailleurs bientôt donner lieu à un master «mention européenne».



# Le pilotage

Face au contexte social évoqué dans la gouvernance, l'Ensacf doit définir un cap qui permettrait à la communauté de se rassembler à nouveau. Pour atteindre la cible qu'elle se fixe, l'école doit renforcer la qualité de son pilotage, en particulier en définissant une politique pluriannuelle pour ses grandes fonctions de gestion.

## I – Des marges de progrès nécessaires en matière de pilotage, de dialogue de gestion et de programmation pluriannuelle

### 1 ● Un pilotage assuré par plusieurs acteurs, encore peu coordonné

L'organigramme de l'école présente une interpénétration entre les champs d'intervention des différents directeurs. Le secrétaire général (SG) coordonne 16,8 équivalents temps plein (ETP), comprenant les services de la gestion et de comptabilité (quatre ETP), celui des ressources humaines (1,8 ETP), et celui de la logistique (10 ETP). Le directeur des études et de la recherche coordonne 11,5 ETP, dont le service de la pédagogie et de la recherche (un ETP), celui de la scolarité (3,5 ETP), de la documentation (3,2 ETP), de l'informatique (deux ETP) et de la publication de la recherche (0,8 ETP). La directrice de la prospective et de la communication gère 6,6 ETP chargés des missions suivantes : la professionnalisation (HMONP et stages), l'international, l'Europe, les voyages pédagogiques et le graphisme<sup>25</sup>.

Le SG, qui devrait assurer un rôle de chef des services administratifs, occupe dans cette école une place limitée au niveau du pilotage. En effet, une partie des services de support et de soutien dépend du directeur des études et de la recherche, dont le service informatique qui intervient non seulement pour les étudiants et les enseignants, mais également pour l'administration. Le comité s'interroge sur la gestion de la valorisation de la recherche par la direction de la prospective et de la communication, alors que ces missions sont logiquement du ressort d'une direction des études et de la recherche.

Un pilotage efficace suppose une bonne coordination de tous les services support et de soutien par le même responsable. Le comité recommande à l'Ensacf de mieux définir les champs d'intervention des directeurs et du SG et de revoir l'organigramme en conséquence.

### 2 ● Un dialogue de gestion interne limité

Les moyens attribués annuellement à l'Ensacf font l'objet d'une négociation entre l'Ensacf et le MCC, ce dernier disposant d'un pouvoir décisionnel.

Le dialogue de gestion interne reste encore à établir. Par exemple, lors de l'élaboration du budget primitif ou de départs en retraite, l'Ensacf pourrait procéder à des redéploiements entre les services ou entre les disciplines pédagogiques. Mais l'établissement se contente le plus souvent de renouveler l'existant d'année en année, hormis dans le domaine de la recherche qui a bénéficié entre 2013 et 2015 de la création d'un poste et demi et de + 50 % de crédits de fonctionnement, et celui de la pédagogie où un changement de discipline est intervenue en 2015 lors de la nomination d'un enseignant.

La loi n° 2012-347 du 12 mars 2012, dite loi Sauvadet<sup>26</sup>, permet notamment aux enseignants contractuels de bénéficier d'un CDI dès la sixième année de contrat. Afin d'éviter la transformation automatique de CDD en CDI pour les contractuels n'ayant encore que cinq années de contrat et pouvant revendiquer un nouveau contrat, l'école a décidé d'imposer une nouvelle règle à chacun de ces ayants droit : ces derniers doivent rédiger un rapport détaillé portant sur leur intervention, les documents sont ensuite soumis à la CPR, cette dernière émettant un avis sur l'intérêt de renouveler l'enseignant pour le nouvel exercice ; puis le conseil d'administration décide du renouvellement du contrat en CDI. A ce jour, les 12 enseignants contractuels concernés pour 2015 et 2016 ont tous

<sup>25</sup> Source : organigramme de l'école.

<sup>26</sup> Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique. Cette loi prévoit des recrutements réservés valorisant les acquis professionnels pour les contractuels de droit public occupant un emploi permanent au 31 mars 2011.

bénéficié d'un CDI. Le comité reconnaît l'intérêt de cette procédure car celle-ci permet à l'école de vérifier la pertinence de l'enseignement diffusé par l'enseignant avant la transformation du CDD en CDI.

### 3 ● Une programmation pluriannuelle faiblement engagée

Il n'existe pas à l'Ensacf de politique pluriannuelle en matière de gestion des ressources humaines ou de gestion financière. L'école définit sa politique de gestion des moyens de manière empirique, au jour le jour. Le seul élément de programmation pluriannuelle qui existe au sein de l'établissement reste le plan pluriannuel d'investissement (PPI), fourni tous les ans à la tutelle et portant sur 5 ans.

L'étude des ressources prévues au PPI publiée en 2016, portant sur la période 2016 à 2020, montre d'une part la volonté de l'école de limiter le prélèvement sur fonds de roulement à 290 k€ pour les 5 ans cumulés, et d'autre part de dégager de la section de fonctionnement une forte capacité d'autofinancement (CAF) de 310 k€ pour la même période<sup>27</sup>. Ces choix de financement de l'investissement impliquent une plus forte maîtrise du niveau des dépenses de fonctionnement, de manière à dégager une augmentation de la CAF, pendant cette période, de 31 k€ par an. Mais il s'avère difficile de réaliser une telle économie dans le contexte défavorable où l'occupation du nouveau site se traduit par un surcoût annuel estimé à 415 k€ en année pleine<sup>28</sup> et où les ressources propres de l'établissement ne connaissent qu'une faible hausse de 45 k€ entre 2014 et 2015<sup>29</sup>.

Des prélèvements plus conséquents sur le fonds de roulement peuvent être réalisés. Ce dernier représente 1 275 k€ en 2015, correspondant à 214 jours de fonctionnement de l'école, ce qui est conséquent. Or, le ratio prudentiel généralement admis pour assurer à un établissement une viabilité financière est de 30 jours hors masse salariale, soit 179 k€ dans le cas de l'Ensacf. Cela signifie que l'établissement pourrait investir, sans prendre de risques financiers, 1 000 k€ pendant la période couverte par le PPI.

Le poste de dépense le plus important prévu à ce PPI est constitué par le matériel informatique, pour 271 k€. La direction de l'établissement envisage le remplacement du matériel informatique existant par des équipements moins consommateurs en énergie et la consolidation des serveurs et du réseau permettant de réduire le nombre des équipements.

Les dépenses concernant le matériel pédagogique restent faibles, à 30 k€, ce qui semble nettement insuffisant au regard du sous-équipement pédagogique des salles de cours du nouveau site. Il est prévu que la CPR mène prochainement une réflexion sur les usages des outils informatiques qui guidera le plan pluriannuel d'investissement.

L'école peut construire, car elle en a les moyens, un plan pluriannuel ambitieux à la hauteur des attentes de la communauté, améliorant les conditions de travail des étudiants et du personnel.

### 4 ● La démarche qualité reste à engager

Une démarche qualité globale n'est pas engagée à l'Ensacf. Or, ceci permettrait de fédérer des équipes sur des projets valorisants. L'école s'est contentée de mettre en œuvre les actions rendues obligatoires par la tutelle et la réglementation.

En ressources humaines (RH), tous les agents administratifs disposent d'une fiche de poste, et tous les ans ils bénéficient de l'entretien annuel d'évaluation.

Dans le domaine budgétaire et comptable, ont été menées avec succès la mise au format GBCP (gestion budgétaire comptable publique) du budget dès 2014, la distinction budgétaire entre ressources fléchées et ressources affectées, la cartographie des risques financiers et comptables ainsi que l'échelle de maturité des risques. En informatique, un plan de reprise d'activité est opérationnel. Il reste à l'école le soin d'étendre progressivement la démarche qualité aux différents domaines tels que la formation et la recherche.

## II – Les grandes fonctions du pilotage assurées pour la gestion à court terme

### 1 ● La gestion au quotidien des ressources humaines est bien assurée

Les grands axes de la gestion des RH dépendent de la politique générale définie par le MCC. Le MCC définit annuellement l'enveloppe d'emplois, sans engagement pluriannuel. La tutelle reste maître de l'évolution des statuts,

<sup>27</sup> Source : PPI 2016 à 2020

<sup>28</sup> Source : surcoût fonctionnement Sabourin 2016.

<sup>29</sup> Sources : compte financier 2015 page 28 et compte financier 2014 page 28.

en particulier ceux concernant les enseignants. Elle maîtrise le processus de mutation de fonctionnaires, ce qui rallonge le délai de remplacement des agents publics et génère des vacances d'emplois. Ce centralisme ministériel limite donc le rôle de l'école à une gestion au fil de l'eau de ses RH. Le seul domaine où l'établissement dispose d'une autonomie concerne la gestion des contractuels payés sur fonds propres (pour 2015, cette charge représente 884 k€ de masse salariale soit 38 % du budget de fonctionnement) : l'Ensacf définit les fiches de postes, publie les emplois et recrute parmi les candidats. Depuis 2011, la masse salariale du personnel titulaire et contractuel de l'Ensacf payé sur budget État est gérée par le MCC, qui assure les paies des agents payés sous plafond T2. L'Ensacf alimente les données de changement de situation individuelle dans le système d'information des ressources humaines du MCC.

L'Ensacf a à sa disposition des moyens humains dont le nombre est limité par une enveloppe définie par le MCC. Les plafonds d'emplois en 2016 sont, au titre 2 du budget de l'État, de 58 équivalent temps plein (ETP), et au titre 3 sur ressources propres payées par l'établissement de 26 ETP. Sur ces 84 ETP, 39 ETP sont destinés à des emplois ou des contrats de personnel administratif et 45 à des emplois d'enseignants.

On observe ces dernières années peu de changement de catégorie pour les agents administratifs, hormis en 2016, un emploi de catégorie B qui a été relevé en catégorie A. On observe également peu de changement de filières pédagogiques pour les enseignants. Les postes vacants sont généralement reconduits à l'identique. La répartition des emplois administratifs entre le personnel d'encadrement, celui de la maîtrise et celui chargé de l'exécution est équilibrée : au titre 2, cinq agents relèvent de la catégorie A, 11 de la catégorie B et 17 de la catégorie C ; au titre 3 la répartition est de quatre A et deux B. La moyenne d'âge est particulièrement élevée pour le personnel administratif relevant du titre 2, à près de 52 ans, avec 5 agents qui ont 60 ans ou plus. Pour les enseignants titulaires, celle-ci est plus faible, à 47 ans, mais 3 d'entre eux ont 66 ans et 2 ont 65 ans. Le personnel contractuel assurant des missions d'enseignement payé sur titre 3 représente 54 personnes à la même date, dont 12 en contrat CDI représentant 5,2 ETPT et 42 en CDD représentant 14,43 ETPT.

L'action sociale de l'école bénéficie d'un budget de 9 k€ en 2015, destiné aux agents relevant du titre 3, dont un tiers est consacré à la subvention à la restauration du personnel et un tiers à la rémunération du médecin de prévention.

Le plan de formation du personnel 2016 comprend trois axes : le premier porte sur l'adaptation au poste de travail, le second porte sur le développement des connaissances professionnelles, ainsi que la déontologie, les missions et la fonction publique, le troisième est centré sur le développement professionnel et personnel des agents. En 2015, le budget consacré à la formation continue des personnels représente 10 k€, dont 76 % des crédits ont été consommés. L'essentiel des dépenses est réalisé sur l'axe 1 portant adaptation à l'emploi (76 %). Le nombre de formés représente 28 agents, dont neuf de catégorie A, 11 de catégorie B et huit de catégorie C.

## 2 ● La soutenabilité budgétaire de l'Ensacf de plus en plus difficile à assurer dans l'avenir

Le budget de l'Ensacf en 2015 est sain. Mais des difficultés d'équilibre du budget dans la section de fonctionnement apparaîtront dans les prochaines années, liées, d'une part, au surcoût du nouveau site et, d'autre part, à la faiblesse des ressources propres générées par l'établissement.

Le budget 2015 au compte financier 2015 est arrêté en dépenses à 2 299 k€, composé par 2 197 k€ de crédits exécutés à de la section de fonctionnement, dont 884 k€ de masse salariale soit 38 % du budget, et 102 k€ de crédits exécutés à la section d'investissement. Les recettes de la même année représentent 1 917 k€. Le résultat net comptable est déficitaire de 280 k€. Le fonds de roulement est très confortable : 1 275 k€ soit 214 jours de fonctionnement, le besoin en fonds de roulement est de - 385 k€, et la trésorerie est à 1 660 k€ soit 279 jours de fonctionnement. L'insuffisance d'autofinancement est de 224k€, la variation du fonds de roulement de - 386 k€, ce que le fonds de roulement est tout à fait en mesure de supporter. Le comité propose de développer la politique d'investissement de l'Ensacf dans le cadre du PPI par prélèvement sur le fonds de roulement, comme le précise le paragraphe intitulé : Pilotage partie 3 « une programmation pluriannuelle faiblement engagée ».

Les dépenses ont été exécutées à hauteur de 89 %. Elles ont augmenté en 2015 par rapport à 2014, cette croissance s'expliquant par l'arrivée dans des locaux plus vastes, générant des charges supplémentaires.

Le déficit de la section de fonctionnement représente 13 % des charges la première section budgétaire, ce qui est particulièrement important. Les dépenses d'investissement ont augmenté de 11 % par rapport à 2014, liées à l'achat de la nouvelle licence pour la GBCP et de matériel pour l'atelier maquette. Par contre, le surcoût annuel du nouveau site en année pleine représentera 415 k€, selon une estimation présentée par l'école. En 2015, cette charge n'a pesé logiquement sur le budget que pour la moitié du montant, car le déménagement dans le nouveau site s'est

effectué durant l'été. En 2016, l'école devra financer plus de 200 k€ supplémentaires à ce titre, ce qui la contraindra à réduire proportionnellement ses dépenses courantes.

Les recettes sont réalisées à hauteur de 103 %, ce qui montre la bonne qualité du suivi budgétaire. Mais celles-ci sont en baisse de 14 % par rapport à 2014. Les recettes de 2015 proviennent à 74 % des subventions versées par la tutelle, et, notamment, des ressources propres, à 17 % du budget, soit 323 k€. Ces dernières constituent par leur faiblesse un sujet d'inquiétude, bien qu'elles augmentent entre 2014 et 2015 de 16 % : les recettes provenant des prestations de service se limitent à 170 K€. La faiblesse de ces ressources se produit dans un contexte défavorable à l'école en 2015 : baisse de 17,4 % de la subvention du MCC liée à la prise en charge par le ministère des coûts de finition des différents chantiers, diminution de 22,61 % des subventions des collectivités.

L'Ensacf, consciente de la faiblesse de ses ressources propres, voit deux solutions pour récolter d'autres fonds : le partenariat avec des organismes publics ou privés, et la location partielle d'espaces dans le nouveau bâtiment<sup>30</sup>. Mais aucune étude n'est menée, ni démarche entreprise allant dans ce sens. Le comité recommande à l'école de construire une stratégie et de la mettre en œuvre afin de financer le surcoût immobilier.

### 3 ● Le nouveau patrimoine immobilier, atout important et mal exploité

Les locaux dont dispose aujourd'hui l'Ensacf sont deux fois plus vastes qu'auparavant. L'ancien bâtiment occupé par l'école représentait une surface hors œuvre net (Shon) de 5 707 m<sup>2</sup> et une surface utile brute (Sub) de 4 493 m<sup>2</sup>, soit une surface de 8 m<sup>2</sup> par étudiant. Ses locaux étaient particulièrement en mauvais état<sup>31</sup>. Le nouveau site de l'école a fait l'objet d'une réhabilitation générale entreprise entre 2013 et l'été 2015. Il comprend quatre immeubles. Le bâti est construit sur un terrain de 49 708 m<sup>2</sup>, dont 13 000 m<sup>2</sup> sont occupés par une vigne louée gracieusement à un viticulteur qui l'entretient et l'exploite à ses frais, et par un parking ouvert au public de 152 places.

Le plus important, destiné à l'enseignement et à l'administration, représente 10 176 m<sup>2</sup> de Shon, 8 960 m<sup>2</sup> de Sub et 1 069 m<sup>2</sup> de surface utile nette (Sun). La surface par étudiant double par rapport à l'ancien site, passant à 17 m<sup>2</sup> par étudiant. La pédagogie dispose donc d'une superficie par étudiant bien supérieure à la moyenne des Ensa affichée par le MCC de 8,53 m<sup>2</sup>, et bien au-dessus d'une recommandation européenne dont se fait écho le MCC, indiquée à 10 m<sup>2</sup> par étudiant<sup>32</sup>. Dans ce bâtiment, l'école dispose de deux amphithéâtres de 118 et 236 places, de huit salles de 40 places et plus et de deux salles d'art plastique<sup>33</sup>.

Le second immeuble à vocation technique représente 365 m<sup>2</sup> de Shon et 48 m<sup>2</sup> de Sub. Le troisième bâtiment, destiné à la restauration des étudiants et du personnel en rez-de-chaussée, à la recherche et au logement du gardien à l'étage, représente 622 m<sup>2</sup> de Shon, pour 600 m<sup>2</sup> de Sub et 90 m<sup>2</sup> de Sun ; le logement de fonction est attribué en Nas<sup>34</sup>, il représente 89 m<sup>2</sup>. Le dernier immeuble est actuellement inoccupé, il servait de logement de fonction pour l'ancien directeur de l'hôpital, il représente une Shon de 227 m<sup>2</sup> et une Sub de 167 m<sup>2</sup>. L'école a l'intention de réaliser une réhabilitation de cette maison pour en faire un lieu d'accueil des intervenants et des chercheurs.

Ces locaux peuvent permettre à l'Ensacf de bénéficier de ressources propres supplémentaires. A ce titre, l'école est appelée à définir une stratégie lui permettant de rechercher de nouveaux financements. Par exemple, les locaux pourraient être loués pour des événements, et le vaste terrain du site pourrait faire l'objet d'une ouverture au public à certaines heures, sous réserve que la municipalité entretienne le parc.

### 4 ● Une absence de vision stratégique portant sur le champ numérique

L'Ensacf dispose d'un parc conséquent d'équipements informatiques, mais ne dispose ni d'un système d'information ni d'une stratégie portant sur le champ numérique. La cellule informatique est composée d'un

<sup>30</sup> Source : Codir, plan d'accréditation.

<sup>31</sup> Source : document SPSI 01-63000 fiche bâtiment précédent.

<sup>32</sup> Source : avis du Conseil de l'immobilier de l'État du 5 mars 2014 portant sur la stratégie immobilière des écoles nationales supérieures d'architecture.

<sup>33</sup> La Shon, ou surface hors œuvre nette, est calculée à partir des surfaces de chaque niveau comprises à l'intérieur des murs extérieurs de l'immeuble, desquelles sont déduites les surfaces des combes, des sous-sols, des loggias, des vides tels les trémies d'ascenseurs et des rampes d'accès. La Sub ou surface utile brute, est calculée à partir de la Shon, en retranchant de celle-ci les locaux techniques et les parties communes tels les couloirs ; la Sub représente essentiellement les surfaces des salles de cours et des bureaux. La Sun ou surface utile nette, comprend les surfaces de bureau, salles de réunion et les annexes de travail.

<sup>34</sup> La Nas, ou nécessité absolue de service, concerne les concessions de logement accordées aux agents publics dans l'enceinte des bâtiments publics. Les logements bénéficiant d'une NAS sont dispensés de paiement d'un loyer par leurs occupants.

ingénieur et d'un technicien, renforcée par des moniteurs étudiants issus de DEA ou de dernière année de DEEA dans les créneaux de 12h à 14h et de 17h à 21h.

La cellule gère 70 stations de travail et 38 postes informatiques pour l'administration, neuf portables dont trois prêtés aux enseignants et aux agents administratifs, deux salles serveur. Il faut souligner que deux salles en libre-service informatique sont ouvertes 12 heures par jour et qu'elles sont équipées de 45 stations. Par ailleurs, quatre bornes de consultation sont disponibles à la médiathèque. Le bâtiment est irrigué en partie seulement par le réseau filaire. Le Wifi ne touche qu'une faible zone des locaux, il manque encore une vingtaine de bornes pour couvrir l'ensemble du bâtiment pédagogique. Cependant, il n'existe pas de plans d'extension des réseaux et bornes qui soient opérationnels. Les enseignants se plaignent de l'étroitesse des salles de cours informatiques et ne les utilisent pas. Le souhait de refaire une salle informatique dans un autre local a été exprimé, mais sans qu'un projet soit conçu pour devenir opérationnel.

La politique de renouvellement tous les trois ans des équipements informatiques de la pédagogie permettait de disposer de matériel adapté pour l'utilisation de la 3D. Le matériel réformé en pédagogie était ensuite réutilisé pour la bureautique administrative. Mais cette pratique ayant cessé depuis trois ans afin de réaliser des économies avant le déménagement, les équipements informatiques de l'école sont maintenant vieillissants.

L'Ensacf ne dispose pas d'un système urbanisé d'information. La gestion de la médiathèque est assurée par Koha, celui de la scolarité par Taïga, celui des RH par Winpaie et celui de la gestion financière par Winm9. Le progiciel Taïga correspond à une stratégie de regroupement et de meilleure intégration des différents outils relatifs à la pédagogie : gestion de la scolarité, suivi des heures complémentaires (HC) et des contrats de travail en RH, gestion des plannings de cours et de salles, gestion des locaux, à la remontée des enquêtes et des indicateurs de pilotage. L'annuaire est géré par *Active Directory*.

Le *e-learning* est assuré par la plateforme Claroline, progiciel en *open source* d'origine universitaire. Une étude est en cours pour mettre en œuvre un environnement numérique de travail et un extranet, visant à l'élaboration d'un cahier des charges pour 2017, mais il n'existe pas de projet numérique pluriannuel.



# Conclusion

Au cœur de l'Auvergne, dans un site universitaire métropolitain en pleine phase de regroupement et dans une région référencée désormais la seconde de France pour la richesse et le dynamisme économique, l'Ensacf se doit d'occuper un rôle original dans ce nouveau paysage régional de l'enseignement supérieur.

Les étudiants vivent plutôt bien leur vie à l'Ensacf. La taille favorise une ambiance « familiale ». Pour faciliter cette cohésion, l'école a créé un parrainage entre les étudiants entrants et ceux déjà plus anciens. Il devrait se prolonger au-delà des études et contribuer à créer une culture d'alumni. Le comité note également la qualité des relations entre enseignants et étudiants.

L'évaluation de l'Aeres, en 2011, signalait l'absence d'activité de recherche. La présente évaluation note l'intérêt marqué porté à cette activité par l'ensemble des acteurs ainsi que le démarrage, encore incertain mais réel, d'une stratégie pour se doter d'un appareil de recherche. Le comité encourage l'Ensacf à se connecter plus fortement aux structures déjà présentes dans l'ensemble universitaire, en mettant en avant l'originalité des productions de l'école ainsi que leur intérêt pour les partenaires, qu'ils soient académiques ou territoriaux.

La formation initiale demeure aujourd'hui le cœur de l'activité de l'école. La lisibilité des programmes des cycles valant grade de licence, master, et l'HMONP est satisfaisante, mais à améliorer pour attirer régulièrement des étudiants venant d'autres régions. Par ailleurs, la difficulté à fixer et à mobiliser localement les enseignants titulaires s'inscrit à contresens de cette attractivité et peut peser négativement sur la qualité de la formation. Par ailleurs, les liens avec les milieux professionnels de l'architecture et de l'urbanisme sont encore trop distendus. Les ambitions affichées dans le rapport d'autoévaluation et dans les déclarations des axes stratégiques demeurent souvent trop générales et interrogent fortement sur les modalités concrètes de leur mise en œuvre. Ces ambitions devraient s'appuyer sur une recherche mieux définie institutionnellement et plus ciblée sur les potentialités offertes par le milieu régional. Ainsi, le questionnement pédagogique sur les enjeux liés au développement durable pourrait être croisé avec les recherches pluridisciplinaires menées sur ce milieu et sa façon d'être habité et vécu.

L'Ensacf entend faire de son ancrage régional un point fort, mais les relations avec les collectivités territoriales, les milieux professionnels et les structures d'enseignement supérieur et de recherche demeurent bien trop limitées. Les actions de formation continue, et de valorisation d'autre part, sont bien trop faibles et le comité recommande à l'établissement de se saisir de ces deux missions devenir l'un des objectifs importants de l'école. Les bénéfices tirés de l'appartenance à la communauté d'universités et d'établissements et à son héritière, l'Université de Clermont Auvergne et associés, apparaissent lents à se manifester.

Les échanges internationaux sont nombreux et en croissance, organisés dans les cadres de séjours Erasmus+, d'ateliers et de voyages d'étude. La mobilité sortante augmente d'année en année. Cette offre d'échanges est appréciée par les étudiants. De même pour les entrants, dont le nombre reste insuffisant, la qualité de l'accueil et les aides administratives fournies par l'école pour le logement, les titres de séjour ainsi que l'obtention des bourses favorisent le bon déroulement de leurs études.

L'Ensacf affirme son intérêt pour la recherche et les relations internationales mais elle n'est pas l'élément moteur des partenariats qui s'y tissent. A cet égard, la mobilisation de l'école pour participer significativement aux regroupements en cours d'étude des écoles ou à l'I-Site en cas de succès au concours PIA, est à développer et intensifier. Tout comme les relations avec les trois autres écoles d'architecture de la région qui pourraient être plus intenses et déboucher sur une stratégie commune valorisant leurs formations.

La gouvernance de l'école, bien que largement améliorée depuis la précédente évaluation, demeure encore problématique. Un conseil scientifique a été mis en place, l'équipe de direction se réunit régulièrement et les instances délibératives et consultatives fonctionnent. Mais ces instances peinent à interagir. La communication, tant interne qu'externe, est encore déficitaire. La progression du management est une condition essentielle pour éviter le développement de conflits sociaux et améliorer l'ambiance générale. De fait, c'est bien la lisibilité, voire le contenu, trop faible de la stratégie globale de développement qui hypothèque l'avenir. Le comité note que des efforts dans ce sens ont été réalisés depuis 2011 et encourage l'Ensacf à les préciser et les intensifier pour produire à court terme un horizon clair et partagé.

Le contexte de renouvellement institutionnel, avec entre autres l'application de la stratégie nationale pour l'architecture (SNA)<sup>35</sup> et la réorganisation régionale, offre des opportunités pour réaliser les ambitions énoncées dans les documents de l'école. A cet égard, l'installation dans le site Sabourin, certes éloigné du centre-ville et encore inachevé, peut être le point d'ancrage à partir duquel l'école pourrait rayonner.

## I – Les points forts

- de nouveaux locaux offrant de nombreuses perspectives d'évolution ;
- une volonté affirmée de développer la recherche ;
- une ouverture internationale soutenue par l'école ;
- une école dont la taille facilite la cohésion de la vie étudiante.

## II – Les points faibles

- une absence de projet à long terme et une réflexion stratégique insuffisamment partagée qui conduisent à la dispersion des initiatives et des actions ;
- une gouvernance peu rationnelle trop impliquée dans le simple suivi des événements ;
- une communication inopérante de la direction vers la communauté de l'école ;
- un déficit d'investissement et une recherche insuffisante de ressources propres.

## III – Les recommandations

- réorganiser la gouvernance pour inciter les instances à définir un projet rassembleur et mobilisateur ;
- adosser plus fortement les domaines de master aux activités de recherche et clarifier la stratégie de recherche tant sur les objectifs scientifiques que sur les dimensions institutionnelles ;
- hiérarchiser les nombreux partenariats et engager plus nettement l'école dans le paysage de l'ESR clermontois et régional ;
- promouvoir le dialogue interne de gestion et prévoir un plan pluriannuel de gestion des ressources ;
- remédier à l'absence de formation continue et de valorisation ;
- mieux valoriser le patrimoine et les productions de l'école.

---

<sup>35</sup> Une réforme de la gouvernance, sous directive des deux tutelles, MCC et MESR, doit se produire fin 2016 ou début 2017 dans le cadre de la stratégie nationale pour l'architecture (SNA) lancée par la ministre en 2015. De fait, les Ensa devraient devenir des EPST, ce qui conduira à renforcer la recherche et les convergences avec l'université Clermont Auvergne & associés.

# Liste des sigles

## A

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

## B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

Braup Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère

## C

CA Conseil d'administration

CAUE Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement

CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Codir Comité de direction

Comue Communauté d'universités et établissements

COVP Commission d'orientation et de validation des parcours

CPR Conseil de la pédagogie et de la recherche (écoles d'architecture)

CR Commission de la recherche

Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CT Comité technique

## D

D (LMD) Doctorat

DEA Diplôme d'État d'architecte

DEEA Diplôme d'études en architecture

DPA Diplôme propre aux écoles d'architecture

## E

ECTS European credit transfer system  
(système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)

ED Ecole doctorale

Ensa École nationale supérieure d'architecture

EPA Établissement public à caractère administratif

EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique

Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)

ESR Enseignement supérieur et recherche

ETP Équivalent temps plein

## G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique

GIP Groupements d'intérêt public

## H

HC Heures complémentaires

HCERES Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

HDR Habilitation à diriger des recherches

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

## I

IUT Institut universitaire de technologie

## L

L (LMD) Licence

## M

M (LMD) Master

MCC Ministère de la culture et de la communication

MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

MSHA Maison des sciences de l'homme d'Auvergne

## O

Oppic Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers

## P

PIA Programme d'investissements d'avenir

## R

RH Ressources humaines

RI Relations internationales

## S

SG Secrétaire général

SHS Sciences humaines et sociales

Shon Surface hors œuvre nette

Stratam Stratégie d'aménagement des villes petites et moyennes et de leur territoire

Sub Surface utile brute

Sun Surface utile nette

## U

UE Unité d'enseignement

UMS Unité mixte de service

UR Unité de recherche

# Observations de la directrice



La directrice  
à  
Monsieur le directeur  
HCERES  
Haut conseil de l'évaluation de la  
recherche et de l'enseignement  
supérieur  
2 rue Albert Einstein  
75013 PARIS

*Clermont-Ferrand, le 16 février 2017*

Monsieur le directeur,

Objet :  
Evaluation 2015-2016  
vague B  
N/Réf.  
AB/2017-28

Le rapport transmis par l'HCERES le 16 décembre 2016 suite à la visite des experts à l'ENSACF du 27 au 29 septembre 2016 apporte un regard critique à la direction de l'Ecole qui viendra utilement compléter les rapports d'auto-évaluation et d'évaluation de la formation. Il note les points forts et des perspectives encourageantes. Il pointe également des points faibles dont certains ont déjà été identifiés par les acteurs de l'Ecole et d'autres qui ne nous semblent pas tous justifiés. Certaines actions correctrices ont déjà été engagées dans le cadre de l'accréditation déposée antérieurement à ce rapport. On ne peut que regretter le déphasage entre ces 2 documents. En effet, ce rapport d'évaluation de l'établissement aurait été très utile pour construire l'accréditation mais, encore une fois, des remédiations ont déjà été entreprises dans ce cadre et répondent à certains points

Cependant, et sans contester l'esprit général de ce rapport, il me semble important de préciser certaines données et de nuancer certaines conclusions..

L'engagement de l'ENSACF aux côtés des partenaires économiques n'a pas été mesuré à sa juste valeur. Il est indiqué que l'ENSACF "semble rester en périphérie du dossier de candidature présenté par Clermont pour devenir *capitale européenne de la culture* en 2028". Les experts n'ont sans doute pas mesuré l'engagement de l'ENSACF aux côtés de la ville de Clermont-Ferrand. L'ENSACF a participé aux groupes de travail mis en place à ce sujet et une convention de partenariat avec la ville permet de mettre en œuvre conjointement de nombreux projets (expositions, interventions en milieu scolaire, résidences, actions sur le territoire...).

Le partenariat avec les CAUE et l'ordre des architectes est également très fort, d'autant qu'une nouvelle dynamique s'est mise en place depuis 2014. En effet, l'existence d'une lettre d'information commune avec le CAUE du Puy-de-Dôme, la Maison de l'architecture et l'Ordre des architectes est souvent citée au niveau national comme une collaboration exemplaire. Le prix régional "Valeurs d'exemples" organisé par l'Union régionale des CAUE s'est déroulé dans nos locaux avec une participation active de l'ENSACF. Enfin la participation de l'ENSACF au CA du CAUE du Puy-de-Dôme permet de construire des événements conjoints très fructueux (accueil d'expositions, conférences communes, etc). C'est ainsi que l'exposition « Récupérer, réemployer, réinventer » est accueillie à la fois par le CAUE du Puy-de-Dôme et par l'ENSACF et que des journées d'études sont organisées conjointement.



Sur la question des partenariats encore, les experts n'ont pas mesuré toutes les actions entreprises dans le cadre du renouvellement urbain. Que ce soit sur le plan de la vie étudiante, l'école et la résidence universitaire dédiée aux étudiants de l'école (conçue avec l'école), en plein cœur du quartier classé en zone urbaine sensible ne sont pas sans générer d'actions (engagements des étudiants dans les associations sportives ou d'aide aux devoirs du quartier) ou sur le plan de la pédagogie (actions pédagogiques à la médiathèque du quartier ou actions de médiation à l'architecture avec une école à proximité) ou sur le plan de la recherche (enquêtes sociologiques, projets architecturaux). Notre présence aux « marges de la ville » a également orienté très fortement la recherche de l'ENSACF. Cette présence en quartier en plein renouvellement urbain est donc un facteur essentiel d'action et de recherche au sein de l'école. Ces actions seront nécessairement amplifiées au fil des partenariats tissés avec les acteurs du quartier et de la réflexion des élus sur sa transformation dans le cadre de l'ANRU.

Il est noté à propos de la CPR que celle-ci « n'aborde pas les questions de recherche malgré son nom ». La CPR a largement contribué à l'émergence du GRF, et elle est toujours attentive à ces travaux. La recherche est pensée en complète synergie avec la pédagogie. La CPR y veille particulièrement. Cette interaction sera amplifiée dans les années à venir.

Il est indiqué que le personnel n'a jamais été réuni afin d'exposer les projets en cours. Plusieurs réunions de cet ordre ont eu lieu et chaque année des réunions de rentrée sont organisées. Néanmoins, il est prévu d'en organiser davantage afin de fluidifier l'information.

Il est spécifié (p.14 et 15) que la direction n'a pas été à l'écoute des étudiants au sujet de la restauration universitaire. La direction a eu la volonté au contraire de faire en sorte qu'un service de restauration soit présent à l'ENSACF en organisant un sondage auprès d'eux. Le Ministère de la culture et de la communication a entendu ce besoin et a investi près d'1M€ pour mettre en place un lieu de restauration géré par le CROUS. La cafeteria complémentaire organisée par les étudiants n'a pas résisté faute d'investissement sur la durée des étudiants. Elle est ouverte ponctuellement dès que des étudiants volontaires la prennent en charge.

Le rapport regrette que la valorisation de la recherche soit sous la responsabilité de la direction de la prospective et du développement. Ceci a été modifié récemment, la valorisation de la recherche est depuis juin 2014 sous la responsabilité du directeur des études et de la recherche. Ce poste a par ailleurs été scindé pour mieux développer la recherche et suivre au mieux les études. Un recrutement a été opéré récemment et devrait permettre un meilleur développement.

Pour conclure, il est noté que la gouvernance s'est améliorée depuis la précédente évaluation mais que celle-ci doit encore s'améliorer.

Le déménagement dans de nouveaux locaux a beaucoup bousculé l'ENSACF qui a trouvé ses repères maintenant. Nous savons néanmoins qu'il convient de retravailler la communication interne et externe qui fait l'objet du recrutement d'un cadre en plus d'une nouvelle organisation.

En vous remerciant de l'attention que vous porterez à ces précisions, je vous prie d'agréer, Monsieur le directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Agnès BARBIER



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Ensa de Clermont-Ferrand a eu lieu du 27 au 29 septembre 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Christian Pihet, professeur des universités en géographie à l'université d'Angers, ancien vice-président recherche de l'université d'Angers.

## Ont participé à l'évaluation :

- Bernard Baraton, retraité, ancien directeur général des services de l'université Marc Bloch de Strasbourg et de l'école nationale supérieure d'Arts et Métiers.
- Roberta Borghi, architecte, maître assistant à l'école d'architecture de Versailles.
- Cécile Cheung-Ah-Seung, étudiante en HMONP à l'Ensa Paris-Belleville.
- Franca Malservisi, architecte-conseil, CAUE du Val-de-Marne, chercheur au laboratoire de recherche de l'Ensa Versailles.
- Valérie Nègre, Professeur d'histoire et de culture architecturale à l'ENSA de Paris-la Villette.

Christine Poirier, déléguée scientifique, Faïza Naït-Bouda et Étienne Cazin, chargés de projet, représentaient le HCERES.

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 le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>