



**HAL**  
open science

# École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg, 2017. hceres-02026276

**HAL Id: hceres-02026276**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026276v1>**

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 Strasbourg

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 30/11/2017

# HCERES

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

Établissements

*Pour le Hcéres,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

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

René Graf, président du comité

---

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

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "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
I - Le territoire et les structurations académiques	5
II - Le positionnement au cœur des problématiques thématisées	6
La stratégie et la gouvernance	7
I – Des opportunités stratégiques dans un contexte en évolution constante	7
II – Des projets nombreux à prioriser pour gagner en lisibilité et en efficacité	7
1 ● Un accueil très ouvert des partenaires locaux et transfrontaliers et des attentes fortes	8
2 ● Une dispersion importante des projets et des énergies	8
III – Une période charnière pour une institution portée par des personnels engagés	9
IV – Une communication riche dans un contexte stratégique diffus	9
1 ● Une communication externe très active	9
2 ● Une communication interne à réactiver	10
3 ● Une communication de la recherche à aligner sur la stratégie	10
La recherche, la formation et la valorisation	11
I – Une activité de recherche développée et des évolutions anticipées	11
1 ● Une multiplicité d'instances de gouvernance de la recherche	11
2 ● Une identité plurielle définie par ses thèmes, son site et ses disciplines	11
3 ● Une recherche polymorphe en prise avec le monde académique et professionnel	12
4 ● La recherche valorisée auprès des partenaires et à travers de nombreuses publications	12
II – Formation : une offre riche soutenue par une réflexion constante	12
1 ● DEEA – cycle licence : une pédagogie pour le succès	13
2 ● DEA – cycle master : un besoin d'explicitier et d'affirmer un cadre commun	13
3 ● Formation continue diplômante et permanente des professionnels de l'architecture - une réalité justifiée	14
4 ● La formation des personnels chargés de l'enseignement nécessite une stratégie partagée	14
5 ● Une offre de masters 2 à pérenniser	15
6 ● Un fonctionnement dynamique des instances de pilotage de la formation	15
III – Une présence tangible et pionnière de la recherche dans la formation	15
1 ● Quelques articulations recherche et formation susceptibles d'approfondissement	16
2 ● Des mutations anticipées	16
IV – Documentation : le retour dans l'école	16
1 ● La réinformatisation de la bibliothèque, l'intégration au Sudoc	16
2 ● Une politique d'acquisition raisonnée et contextuelle	17
3 ● Une implication inégale de la communauté enseignante, peu de relations transfrontalières	17

La réussite des étudiants	19
I – Des enseignements diversifiés encourageant l'individualisation et favorisant l'insertion professionnelle	19
III – Un vivier d'étudiants dynamiques à encourager	19
1 ● Une vie associative pour le bien-être des étudiants	19
2 ● Une représentation des étudiants assurée	20
3 ● Une utilisation perfectible des nouveaux locaux	20
Les relations européennes et internationales	23
Une stratégie à l'international susceptible d'évolution pour des résultats d'excellence	23
1 ● Un potentiel de mobilité étudiante et enseignante à exploiter	23
2 ● Une politique scientifique ouverte à l'international	24
Le pilotage	25
I – Une politique d'amélioration continue trop éloignée des préoccupations quotidiennes	25
II – Un pilotage à structurer, des processus à installer et des outils à moderniser	26
● Des initiatives malgré de faibles marges de manœuvre dans l'élaboration de la politique des ressources humaines	26
III – Une politique budgétaire et financière marquée par des incertitudes en matière de charges et de ressources et par un pilotage en construction	27
● L'informatique numérique et les systèmes d'information au cœur des enjeux de développement	28
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation

L'École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg (EnsaS) est l'un des vingt établissements publics nationaux à caractère administratif (EPA) dédiés à l'enseignement et à la recherche en architecture, et placés sous la tutelle conjointe du ministère de la Culture (MC) et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) depuis la loi de juillet 2013.

Créée en 1922 (école régionale d'architecture de Strasbourg), l'école est implantée depuis 1987 dans le centre-ville de Strasbourg dans des locaux appelés communément « le garage ». De 2010 à 2013, un projet d'extension dénommé « la fabrique » est réalisé pour permettre à l'école de doubler sa surface de 4 360 m<sup>2</sup>. L'immeuble « le garage » a fait l'objet d'un programme de rénovation achevé en 2016. En plus des changements de locaux, l'EnsaS a fait face à deux changements de direction pendant la période évaluée dont un pendant la période de préparation de l'évaluation<sup>3</sup>.

Conformément au décret n°78-266 du 8 mars 1978 modifié, fixant le régime administratif et financier des écoles nationales supérieures d'architecture, l'Ensa de Strasbourg a pour mission : d'assurer la formation initiale et continue des professionnels de l'architecture ; la recherche, la formation à la recherche et la valorisation de la recherche ; la diffusion de la culture architecturale et l'échange des savoirs et des pratiques au sein de la communauté scientifique, nationale et internationale. Dans le cadre des missions mentionnées ci-dessus, l'EnsaS s'est associée à l'université de Strasbourg (Unistra) par le décret n°2015-528 du 12 mai 2015. Par ailleurs, la loi n°2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP) rend obligatoire la participation des Ensa aux politiques de sites.

L'Ensa de Strasbourg est habilitée à délivrer les diplômes d'architecture valant grade de licence et de master (diplôme d'études en architecture ou DEEA, et diplôme d'État d'architecte ou DEA)<sup>4</sup> ; ainsi que, depuis 2005, l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP). Par ailleurs, l'école participe, par le biais de co-habilitations et de partenariats, à des masters avec l'Unistra, l'Insa de Strasbourg<sup>5</sup>, l'Ensa de Nancy et l'Enstib<sup>6</sup>. L'école a également développé des formations bi-diplômantes au travers de trois doubles diplômes de masters internationaux avec respectivement, Karlsruhe, Shanghai et Dresde.

La politique de recherche de l'EnsaS s'est construite principalement autour de son unité de recherche Amup (Architecture, morphologie/morphogenèse urbaine, projet) qui est une équipe d'accueil mixte entre l'EnsaS et l'Insa de Strasbourg. Les enseignants-chercheurs et doctorants de l'EnsaS mènent également leurs activités de recherche au sein de l'équipe d'accueil partenaire Arche (Arts, civilisation et histoire de l'Europe) rattachée tout comme l'Amup à l'école doctorale (ED) « Sciences humaines et sociales » de l'Unistra.

L'EnsaS accueille, en 2016-2017, 756 étudiants inscrits en formation initiale (343 en DEEA, 304 en DEA, dont 66 dans les doubles masters internationaux et 62 % d'étudiantes), 82 inscrits en HMONP et 27 en formation professionnelle continue. Au 31 décembre 2016, l'école compte 94 enseignants, dont 45 titulaires et associés, 49 enseignants contractuels (CDI et CDD à temps incomplet) et 44 personnels (38,3 ETP) comme ATS (administratifs, techniques et scientifiques).

En 2016, l'EnsaS a perçu 2,56 M€ de subventions de l'État. Ses ressources propres encaissables s'élèvent à 352 599 € et sa masse salariale représente 1,45 M€ (~57 % des subventions de l'État).

## I - Le territoire et les structurations académiques

Suite à la réforme territoriale de 2015<sup>7</sup>, l'Ensa de Strasbourg a vu son environnement régional modifié. Précédemment située au sein de l'ancienne région Alsace, l'école se situe désormais à l'Est de la grande région Grand Est<sup>8</sup> qui couvre un périmètre de 57 433 km<sup>2</sup> et comptait 5 553 200 habitants en 2014 (8,4 % de la population

<sup>3</sup> Le directeur de l'EnsaS a quitté ses fonctions au 16 janvier 2017. Le nouveau directeur a été nommé le 5 mai 2017.

<sup>4</sup> Cf. rapports d'évaluation des formations DEEA et DEA, Hcéres, 2017.

<sup>5</sup> Institut national des sciences appliquées de Strasbourg.

<sup>6</sup> École nationale supérieure des technologies et industries du bois.

<sup>7</sup> Loi portant sur la Nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) promulguée le 7 août 2015.

<sup>8</sup> Fusions des anciennes régions Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne.

nationale). Elle englobe dix départements et cinq unités urbaines de plus de 200 000 habitants (Strasbourg, Mulhouse, Metz, Nancy et Reims) réparties de manière relativement homogène au sein de la région.

La région est lauréate, au titre du Programme des investissements d'avenir (PIA), de 94 projets dont une Initiative d'excellence (Idex) à Strasbourg (Unistra), un I-Site en Lorraine, neuf initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi) et six initiatives d'excellence en formations innovantes numériques (Idefi-N). Sur le plan de la valorisation et du transfert de technologies, la région possède trois sociétés d'accélération du transfert de technologies (Satt), six pôles de compétitivité et six Instituts Carnot.

Suite à la loi relative à l'Enseignement supérieur et à la recherche de Juillet 2013, le territoire actuel de la région Grand Est a vu se constituer trois grands pôles académiques, deux sous forme d'associations d'établissements (Unistra [-55 000 étudiants] et Université de Lorraine [-52 500 étudiants]) et une communauté d'établissements (Université de Champagne [-30 000 étudiants], bientôt restructurée en association d'établissements). Malgré sa faible superficie, l'Alsace est un territoire densément peuplé (3<sup>ème</sup> densité française avec une moyenne de 224 habitants/km<sup>2</sup>). Avec un total d'habitants de 1,86 millions d'habitants, elle regroupe 3 % de la population nationale. L'Alsace est ainsi un territoire jeune et dynamique, du fait même d'une croissance démographique soutenue (+ 0,6 % par an).

Depuis les décrets du 12 mai et du 8 juin 2015 (modifiés par le décret du 11 août 2016) et en application de la loi sur l'ESR du 22 juillet 2013 (art. 62), l'université de Haute-Alsace (UHA), la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNUS), l'Institut national des sciences appliquées de Strasbourg (Insa de Strasbourg), l'École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg (Engees) et la Haute école des arts du Rhin, ainsi que l'Ensa de Strasbourg<sup>9</sup> sont associés officiellement à l'Unistra. Les établissements associés à l'Unistra peuvent bénéficier sous certaines conditions définies dans des conventions des soutiens de l'Idex.

## II - Le positionnement au cœur des problématiques thématiques

Le comité s'est attaché à évaluer la trajectoire de l'école sur l'ensemble de la période 2012-2016. Les problématiques retenues concernent les points suivants :

- le positionnement de l'EnsaS dans la politique de site ;
- l'identité de l'institution en termes de politique de formation et de recherche ;
- l'attitude face aux défis de la gouvernance institutionnelle ;
- les outils de gestion budgétaire et l'évolution des moyens propres ;
- la politique des relations internationales ;
- la culture de la qualité ;
- l'accompagnement, l'implication des étudiants et le suivi des diplômés.

---

<sup>9</sup> Décret n° 2015-528 du 12 mai 2015.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Des opportunités stratégiques dans un contexte en évolution constante

L'EnsaS définit ses missions en lien étroit avec le décret fixant le régime administratif et financier des écoles nationales supérieures d'architecture<sup>10</sup>, la formation initiale et la recherche en architecture constituant les piliers centraux des missions de l'institution. Le développement de la recherche, notamment avec le renforcement des activités de l'équipe d'accueil Amup et la participation à l'Idex Unistra avec le laboratoire Lumière a été particulièrement important et positionne l'EnsaS parmi les écoles d'architectures les plus actives dans la recherche. L'offre de formation quant à elle est particulièrement riche et présente le défi d'une multitude d'options, notamment en lien avec le profil et les possibilités de spécialisation.

L'envergure des missions représente pour une institution de la taille de l'EnsaS un défi particulièrement complexe. L'EnsaS remplit ses missions statutaires en s'appuyant sur des partenariats forts au sein du territoire strasbourgeois et de la région Grand Est. Le travail effectué à ces deux niveaux a positionné l'EnsaS comme un partenaire solide autant pour l'Unistra que pour les acteurs du monde de l'architecture dans la région. Le développement de nombreux partenariats et la diversité des actions à portée stratégique n'ont pu être réalisés que grâce à des personnels motivés et ayant développé une identification forte avec l'institution. Il faut toutefois relever un risque d'essoufflement et suggérer une relecture de l'agenda stratégique à la lumière des priorités institutionnelles. En amont de l'évaluation par l'AERES de 2012, l'EnsaS avait formulé, pour la période 2012-2016, sept axes stratégiques<sup>11</sup> recoupant tous les champs d'action de l'école. L'ambition de l'établissement se reflétait dans l'amplitude des formulations et l'AERES avait déjà formulé des recommandations suggérant la nécessité de « faire des choix réalistes »<sup>12</sup>.

Le développement de l'EnsaS au cours des cinq dernières années a été fortement marqué par les changements de direction (trois directeurs en cinq ans), par les déménagements et la rénovation des bâtiments ainsi que par le rattachement de plus en plus concret au site alsacien. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant qu'une consolidation stratégique large n'ait pu être entreprise. L'EnsaS est une institution de taille modeste devant réaliser les mêmes mandats qu'une université de taille plus importante. La modification du statut, les adaptations des outils informatiques, la numérisation dans la formation, le positionnement par la recherche et le rattachement à la politique de site illustrent la diversité des problématiques qui s'imposent à l'EnsaS. La nécessité de faire des choix réalistes relevée par l'évaluation de l'AERES pourrait se traduire aujourd'hui par la nécessité de définir des priorités notamment parmi les axes stratégiques de développement formulés pour la période 2017-2021<sup>13</sup> et d'assurer l'adhésion des personnels à cette politique institutionnelle. Le comité recommande la plus grande attention sur le partage de la stratégie au sein de la communauté. La modification du statut des Ensa devrait influencer positivement le développement des écoles d'architecture en leur offrant une plus grande marge de manœuvre et en leur permettant d'assumer au mieux les missions statutaires qui leur sont allouées.

## II – Des projets nombreux à prioriser pour gagner en lisibilité et en efficacité

L'école rappelle dans son rapport d'autoévaluation que les orientations de « la déclaration des axes stratégiques de développement » élaborée en 2011 à l'occasion de la première évaluation AERES demeurent toujours actuelles. En matière de partenariat, les objectifs étaient d'amplifier la stratégie de partenariat avec l'Unistra et l'enseignement supérieur en Alsace, renforcer l'implication dans le pôle de compétitivité « Energivie » et les partenariats industriels, mettre à profit la position de Strasbourg comme capitale européenne et deuxième ville diplomatique de France.

<sup>10</sup> Décret modifié 78-266 du 8 mars 1978 -

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006062829&dateTexte=20170712>.

<sup>11</sup> Déclaration des axes stratégiques de développement, EnsaS, 2011.

<sup>12</sup> Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg, juillet 2012.

<http://www.hceres.fr/content/download/18667/280148/file/AERES-S1-ENSA-Strasbourg.pdf>

<sup>13</sup> Autoévaluation de l'EnsaS, Déclaration des axes stratégiques de développement, 2016.



## 1 ● Un accueil très ouvert des partenaires locaux et transfrontaliers et des attentes fortes

S'agissant du partenariat avec l'Unistra décrit comme un marqueur de l'identité de l'EnsaS, les actions entreprises irriguent de nombreux domaines de la vie de l'école. En matière de recherche, le soutien de 140 k€ apporté en 2015, dans le cadre d'un projet d'Idex à la construction du laboratoire Lumière est particulièrement significatif. En matière de formation, ces actions se matérialisent par des interventions communes au sein du master « Architecture et archéologie » et de la licence « Construire écologique » ou du master « Architecture, structure et projets urbains » partagé avec l'Insa de Strasbourg. Enfin, elles sont importantes en matière de services mutualisés avec le partage des environnements numériques de travail, le portail documentaire, la mise à disposition de la carte campus et de l'accès aux services de la vie étudiante.

Le positionnement de l'Unistra confirme ce soutien en dépit du fait que la convention d'association de l'équipe Amup à l'école doctorale Sciences humaines et sociales (SHS) de l'université n'est toujours pas signée. Cette situation diffère les candidatures potentielles des étudiants de doctorat d'Amup aux contrats doctoraux de l'université. Il n'en demeure pas moins une reconnaissance réelle de la qualité et de la spécificité de la pédagogie par projet des formations en architecture. L'Unistra souhaite intégrer cette dimension propre à l'EnsaS dans ses futurs projets Idex et dans une politique forte de relations transfrontalières avec les universités allemandes et suisses pour rendre visible le cœur de l'Europe. La participation de l'EnsaS sera attendue dans la mise en œuvre de cette stratégie.

Parallèlement, les grandes collectivités partenaires comme la région Grand Est, très présentes aux côtés de l'EnsaS<sup>14</sup>, accordent un important soutien aux contrats doctoraux et chercheurs positionnés sur le développement économique dans une aire interrégionale étendue aux Länder, au Luxembourg, à la Wallonie et la Sahr dans le cadre de la stratégie régionale d'innovation.

Certaines des thématiques les plus structurées<sup>15</sup> de cette stratégie associent le monde académique à des entreprises phares et sont prioritaires pour les financements de type PIA3. Leur niveau d'intégration exige des projets communs avec l'Unistra et d'autres grandes universités et grands établissements de recherche.

En revanche, les thématiques en émergence validées par le comité de pilotage de la recherche de la région Grand Est (R10) tendent à valoriser l'excellence de la recherche et le développement économique en direction des établissements pris individuellement hors de toute stratégie d'association de site.

Ce contexte pourrait dessiner les contours d'une politique de partenariat orientée, d'une part, en direction des grands établissements dans la perspective des projets nationaux structurants dans un espace interrégional et d'autre part, vers une politique de recherche plus spécifique et identifiée dans un cadre transfrontalier en lien avec la ville et l'Eurométropole.

Le réseau Alsace-Tech<sup>16</sup> se situe également dans ce double objectif de rapprochement des établissements d'enseignement supérieur et des industriels, d'actions renforcées à l'échelle du périmètre alsacien et de sa position européenne centrale. Cette vision est fortement soutenue par l'Eurométropole et la ville de Strasbourg. Ces collectivités attendent de l'EnsaS qu'elle développe sa participation au débat public avec le monde économique autour des défis urbains majeurs (par exemple démographie, développement durable).

## 2 ● Une dispersion importante des projets et des énergies

En dehors des actions et perspectives précédemment citées, l'école s'est engagée, souvent à l'initiative des enseignants et des relations liées dans le cadre de leurs propres activités, dans de multiples projets. On peut citer les partenariats avec l'Eurométropole, avec les Compagnons du devoir, avec la ville de Colmar ou avec Shanghai. Les réalisations vont de travaux d'étudiants sur des toitures-terrace de demain au développement d'une chaire franco-chinoise pour les mobilités urbaines innovantes. Ces opérations qui ont leur légitimité et qui témoignent d'un réel dynamisme entraînent l'école dans une forme de profusion d'actions susceptibles de rendre confuse son identité pédagogique et de recherche.

L'EnsaS souligne dans son rapport d'autoévaluation la nécessité d'évaluer l'efficacité des partenariats existants et l'intérêt d'en engager de nouveaux. Le risque d'une diversité trop importante est de ne plus être en capacité de répondre aux projets structurants développés par les collectivités, les universités et les établissements

<sup>14</sup> Financement du CPER et des nouveaux bâtiments de l'EnsaS, financement de 2/3 d'emploi d'un ingénieur photonique pendant deux ans pour le déploiement du laboratoire Lumière en lien avec le réseau Alsace-Tech.

<sup>15</sup> Il s'agit notamment de stratégies de spécialisation intelligente S3 appelées dans le cadre du programme stratégie Europe 2020 pour mutualiser les ressources des acteurs publics et privés dans des domaines d'excellence de la Région.

<sup>16</sup> Alsace-Tech fédère les 14 grandes écoles d'ingénieurs, d'architecture et de management basées en Alsace.

partenaires du territoire et d'investir de rares ressources de façon trop importante dans des projets à faible valeur ajoutée. Le comité partage la position de l'EnsaS concernant l'importance de l'évaluation des projets et encourage l'institution à utiliser cet outil afin de restructurer et organiser les projets en ligne avec son orientation stratégique.

Les attentes exprimées par les collectivités et les enjeux associés aux projets à fort potentiel devraient conduire l'école à une priorisation et une programmation précise de ses actions. Le comité constate que cet effort de structuration est encore trop peu lisible. La construction de cette politique pourrait, dans l'idéal, passer par une réflexion sur les axes identitaires de l'école pouvant irriguer la formation, la recherche, les relations internationales et les partenariats. Le comité recommande une évaluation de la distribution des rôles au sein de la direction et suggère l'intégration d'un enseignant de l'école afin de permettre de piloter cette politique identitaire indispensable pour la direction et le conseil d'administration (CA).

### III – Une période charnière pour une institution portée par des personnels engagés

L'EnsaS est une institution de taille moyenne, au regard des autres écoles d'architecture, rattachée à un nombre important de partenaires institutionnels et stratégiques. Le nombre et la diversité des partenariats engagés par l'école représentent un défi particulier pour le management de l'institution. Par le passé la direction concentrait sur elle la plupart de ces contraintes et permettait par son engagement le développement structuré de l'école. Au cours de ces dernières années, la direction a accompagné une évolution des instances et de la gouvernance impulsée par la précédente direction, mettant en place une direction adjointe ayant pour l'essentiel un rôle central de secrétariat général. Ce dernier a assuré avec beaucoup d'engagement les différents intérimis occasionnés par les changements de direction.

La densité des projets et des changements des cinq dernières années n'a pas permis de mettre en place une gouvernance structurée s'appuyant sur une communication interne transparente et efficace. L'engagement des enseignants dans les instances n'a pas été régulier et ces dernières n'ont pu remplir leur rôle participatif que de manière limitée. Paradoxalement, cette période de transition a permis de resserrer les liens au sein de l'institution en stimulant l'échange et la prise de responsabilités. Grâce également à la visibilité offerte par les bâtiments rénovés, la communauté de l'EnsaS se sent solidaire de son institution.

Les constatations faites dans le rapport d'autoévaluation soulignent l'importance d'une évolution coordonnée des instances gouvernantes. La modification du cadre statutaire et l'évolution de la relation avec la tutelle qui en découlera permettront de revoir les rôles et responsabilités des différentes fonctions et instances gouvernantes au sein de l'EnsaS.

La préparation de la campagne d'évaluation par le Hcéres et en particulier la rédaction du rapport d'autoévaluation ont structuré *a minima* le processus stratégique. L'EnsaS souhaite s'appuyer sur ce processus afin d'initier une dynamique stratégique nouvelle. La nomination du nouveau directeur viendra certainement soutenir cette volonté.

### IV – Une communication riche dans un contexte stratégique diffus

Le service communication de l'EnsaS est composé d'une responsable de la communication (changement de responsable en 2013) et d'un *webmaster* responsable depuis 2011 des secteurs photographie et audiovisuel. Les multiples tâches confiées à ce service concernent toutes les activités de l'établissement. L'identification des priorités devient par conséquent une nécessité. Pendant la période d'absence du directeur, le personnel du service a fait face à cette situation, notamment grâce à son engagement. L'arrivée d'une nouvelle direction devrait permettre d'affiner la stratégie de communication et ainsi contribuer à une sensibilisation des différents acteurs de l'école en faveur d'une participation plus active aux exigences de la communication. Le comité recommande d'analyser et, le cas échéant, de corriger les ressources allouées à la communication à la lumière de l'ambition stratégique de l'institution.

#### 1 ● Une communication externe très active

La visibilité de l'EnsaS est soutenue par la réintégration du bâtiment rénové, placé sur une des rues principales, à la sortie de la gare de Strasbourg. Le rez-de-chaussée complètement vitré offre une mise en scène de la vie de l'école renforcée par l'organisation d'expositions sur des thèmes liés à l'architecture.

L'école appuie sa visibilité aussi sur l'exploitation des réseaux sociaux : la page *Facebook* de l'EnsaS compte plus de 4 800 abonnés dont 25 % étrangers<sup>17</sup>. Le site *web* a fait objet d'une campagne de rénovation depuis 2013, pour moderniser le support en utilisant un outil adapté aux exigences de souplesse soit des contenus comme des différents médias utilisés.

L'établissement a développé un catalogue de ressources accessibles librement en ligne, rassemblant la plus grande partie des conférences et tables-rondes organisées par l'école.

## 2 ● Une communication interne à réactiver

La période compliquée résultant des changements de direction et des intérimis a également perturbé le flux d'information et ainsi mis l'institution à l'épreuve. Relancer la communication interne dans ce contexte reste une priorité : le comité recommande de renforcer le dialogue entre les différents services et particulièrement entre les personnels administratifs et les enseignants, contribuant ainsi à améliorer le fonctionnement et à renforcer l'identification avec l'école et sa politique de développement.

La diffusion des informations est assurée en interne par l'édition du « livret de l'enseignant » et du « livret de l'étudiant », ainsi que par la publication d'un rapport d'activité depuis 2014-2015 et de diverses plaquettes d'information relatives aux rendus d'ateliers, restitution des *workshops*, catalogues d'exposition. Le comité relève la qualité de ces documents et encourage l'école à poursuivre ce travail en intégrant les dimensions numériques dans la distribution de l'information.

## 3 ● Une communication de la recherche à aligner sur la stratégie

Pour la recherche, aucune véritable stratégie éditoriale n'a pu être identifiée, la proposition des travaux de recherche à publier étant soit laissée à l'initiative des enseignants, soit définie dans le cadre des programmes de recherche. Dans ce cadre, la décision de publication a été confiée à la responsable du service communication, le couplage avec la stratégie de la recherche étant ainsi plus compliqué.

Le comité recommande que la stratégie soit précisée et accompagnée par un travail de réflexion au sein des instances (CA, CS, CPR) pour répondre aux objectifs de rayonnement international de ses activités.

---

<sup>17</sup> Rapport d'autévaluation EnsaS 2016, p. 20.

# La recherche, la formation et la valorisation

## I – Une activité de recherche développée et des évolutions anticipées

La recherche à l'EnsaS est principalement constituée autour de son unité de recherche unique (l'Amup) conjointe à l'Insa de Strasbourg. Des enseignants engagés dans d'autres structures, notamment une professeure habilitée à diriger des recherches (HDR) dans l'équipe Arche de l'Unistra, complètent le profil actuel de la recherche.

Durant la période 2012-2016, la recherche à l'EnsaS a connu un développement significatif avec la participation à plusieurs programmes de recherche et la création d'une chaire partenariale. Signe de ce dynamisme, le nombre relativement élevé de thèses soutenues (neuf) et en cours (vingt-cinq)<sup>18</sup>. Toutefois, cette progression notable va de pair avec une certaine fragilité car plusieurs enseignants-chercheurs, parmi les plus engagés dans ce développement, vont quitter l'établissement dans les prochaines années du fait de mutations ou de départs en retraite. Ces évolutions sont aujourd'hui anticipées, notamment par le renouvellement progressif des responsabilités. Autrement dit, la relève semble être assurée. Par ailleurs, afin de franchir un palier supérieur, notamment en augmentant la capacité des chercheurs de l'EnsaS à répondre à certains appels d'offre, la question de l'adossement à des structures plus importantes est posée. Plusieurs hypothèses sont envisagées comme le rattachement de l'Amup à un laboratoire de l'Unistra ou bien à une UMR qui regroupe d'autres unités de recherche d'écoles d'architecture, comme l'UMR AUSser 3329.

Les locaux dédiés à la recherche au sein de l'établissement sont actuellement de 78 m<sup>2</sup>, soit une surface bien inférieure à celle prévue dans le projet initial de rénovation<sup>19</sup>. La responsable de la recherche et des partenariats occupe un bureau attenant. Elle entretient des relations nombreuses et étroites tant avec les enseignants-chercheurs qu'avec les doctorants.

### 1 ● Une multiplicité d'instances de gouvernance de la recherche

La gouvernance de la recherche à l'EnsaS est aujourd'hui partagée entre plusieurs instances : un conseil scientifique (CS), intégrant des personnalités extérieures, qui a vocation à orienter la stratégie de recherche, notamment au regard des relations internationales et avec le monde professionnel. Le *collegium*, créé avec l'appui de la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR), réunit les chercheurs Amup et hors Amup pour mettre en place la mention recherche<sup>20</sup>. Il est à noter que la CPR ne traite pas de la recherche en tant que telle. Le comité recommande de clarifier la distribution des responsabilités en termes de pilotage stratégique de la recherche et de ses liens avec la formation.

### 2 ● Une identité plurielle définie par ses thèmes, son site et ses disciplines

L'identité de la recherche à l'EnsaS se définit aujourd'hui par des thématiques (projet urbain/territoire, ambiances, enjeux énergétiques, histoire), un ancrage local dominant (métropole strasbourgeoise, région rhénane) et une grande pluridisciplinarité. Toutefois, l'EnsaS gagnerait à expliciter davantage l'articulation entre les thèmes de recherche et les différentes approches disciplinaires. Par ailleurs, les positionnements théoriques et les problématiques scientifiques spécifiques qui singularisent la recherche à l'EnsaS devraient être davantage mis en évidence par rapport à celles pratiquées dans d'autres écoles d'architecture sur des thèmes analogues.

Le comité recommande à l'EnsaS de fournir un effort d'explicitation et de valorisation, pouvant permettre de maintenir l'ouverture nécessaire pour agréger les forces en présence, mais également de favoriser les collaborations scientifiques avec les partenaires universitaires et professionnels par une meilleure lisibilité des ancrages disciplinaires et scientifiques à l'EnsaS.

<sup>18</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, p. 32.

<sup>19</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, pp. 24-25.

<sup>20</sup> Arrêté du 20 juillet 2005 relatif aux cycles de formation des études d'architecture conduisant au diplôme d'études en architecture conférant le grade de licence et au diplôme d'État d'architecte conférant le grade de master, articles 17 et 34.

### 3 ● Une recherche polymorphe en prise avec le monde académique et professionnel

Au-delà de la recherche académique, l'EnsaS a engagé diverses pistes qui sont autant de manières de développer la recherche en architecture en lien avec le monde professionnel, conformément aux orientations de la Stratégie nationale pour l'architecture (SNA) :

- la chaire d'enseignement et de recherche-action franco-chinoise des mobilités métropolitaines innovantes avec l'Université de Tongji et l'entreprise Systra, via sa direction de l'innovation ;
- des partenariats scientifiques avec des acteurs locaux de l'architecture et de l'urbanisme : l'Eurométropole, l'agence de développement et d'urbanisme, le bailleur social Batigère, etc. ;
- la promotion de la recherche et développement dans les agences d'architecture (convention industrielle de formation par la recherche, crédit d'impôt recherche, etc.), impulsée en partenariat avec l'Ensa de Nancy, dans le cadre de Région Architecture, et accompagnée par le recrutement d'une chargée de mission, jeune diplômée de l'EnsaS ;
- des projets de développement de la recherche dans le domaine des sciences et des techniques associant le monde des entreprises, via notamment le laboratoire Lumière ou le projet d'un Institut des énergies décarbonées avec le pôle de compétitivité Fibres Energivies ;
- des enseignants de projet d'architecture (TPCAU<sup>21</sup>), engagés dans des doctorats par validation des acquis d'expérience (VAE), etc.

L'association de l'EnsaS à l'unité de recherche de l'Unistra a accéléré le développement de la recherche, notamment en permettant une intégration à l'école doctorale (ED 519), le développement conjoint de l'Amup et la participation à l'Idex avec le développement du laboratoire Lumière. Ces efforts sont reconnus et soutenus par l'université même si le statut n'a pas encore été formalisé<sup>22</sup>.

Toutefois, il s'agit le plus souvent de projets en gestation ou amorcés récemment qui n'ont pas encore porté leurs fruits et modifié profondément la nature et l'organisation de la recherche à l'EnsaS. La viabilité à long terme et le développement de l'ensemble de ces démarches restent à confirmer. Le comité constate que dans tous les cas, et afin d'éviter une possible dispersion des initiatives ou le cloisonnement entre les différents registres, les liens entre recherche fondamentale, recherche expérimentale et recherche-action gagneraient à être explicités et articulés étroitement autour du projet scientifique global porté par l'EnsaS.

### 4 ● La recherche valorisée auprès des partenaires et à travers de nombreuses publications

La nature des recherches développées à l'EnsaS ne se prête aujourd'hui que de manière restreinte aux modes de valorisation technologiques (brevets, procédés, systèmes constructifs innovants, etc.) qui pourraient être portés notamment par la Satt Conectus Alsace. Néanmoins, la valorisation de la recherche passe aujourd'hui par les liens privilégiés établis avec les acteurs locaux de l'architecture, de la construction et de l'urbanisme, qui profitent des résultats des projets de recherche auxquels ils sont associés. Cette diffusion passe également par de jeunes architectes diplômés qui effectuent leur thèse au sein de collectivités locales ou de structures professionnelles (par exemple Eurométropole et enjeux de mobilités, Burger et densification verticale par le bois). Enfin, plus ordinairement, les chercheurs et doctorants participent régulièrement à différents événements (colloques, conférences, expositions) et les résultats de la recherche sont diffusés à travers des activités de publications individuelles ou collectives durant la période considérée<sup>23</sup>.

## II – Formation : une offre riche soutenue par une réflexion constante

Comme mentionné dans les deux rapports d'évaluation des formations DEEA et DEA<sup>24</sup> par le Hcéres, l'EnsaS s'est dotée d'une offre pédagogique remarquable qui, au-delà des qualités de la formation initiale classique DEEA et DEA, répond aux besoins de ses différents publics. Elle s'appuie sur des spécificités stratégiques originales liées à son contexte géographique et transfrontalier :

<sup>21</sup> Théories et pratiques de la conception architecturale et urbaine.

<sup>22</sup> Rapport d'autévaluation EnsaS 2016, p. 25.

<sup>23</sup> Rapport d'autévaluation EnsaS 2016, pp. 19-22.

<sup>24</sup> <http://www.hceres.fr/LISTE-ALPHABETIQUE-DES-ETABLISSEMENTS-ET-ORGANISMES-EVALUES/ECOLE-NATIONALE-SUPERIEURE-D-ARCHITECTURE-DE-STRASBOURG>

- l'agglomération strasbourgeoise ;
- l'axe rhénan et ses dimensions transfrontalières, voire transnationales ;
- la région Grand Est, nouvellement créée, qui se décline dans Région Architecture, une initiative portée par de nombreux acteurs : l'Ordre régional des Architectes, les deux Ensa de Nancy et Strasbourg, les collectivités locales, les bailleurs sociaux, etc.

L'école décline dans l'organisation de ses cycles master et post-master, quatre axes thématiques qui rejoignent partiellement ceux de la recherche :

- le projet autour du patrimoine ;
- le projet urbain ;
- les spécificités du projet contemporain ;
- les dimensions tectoniques de l'architecture.

Ces axes ont davantage été identifiés par le comité au cours des entretiens qu'à la lecture des documents consultés. Aussi, le comité recommande-t-il à l'établissement de parfaire la clarification et la formation de ses choix de formation, qui paraissent, sinon, trop foisonnants.

### 1 ● DEEA – cycle licence : une pédagogie pour le succès

Ainsi que le souligne le rapport d'activités 2015 et le rapport d'évaluation Hcéres du cycle DEEA, une attention particulière a été portée à la réussite des étudiants<sup>25</sup>, attestée par un faible taux d'échec, surtout en fin de cycle. Cette attention s'est concrétisée par plusieurs choix actés, dont l'amélioration des recrutements en 1<sup>ère</sup> année et la mise au point d'un référentiel de compétences. Ce dernier permet d'anticiper l'amélioration des programmes en vue de leur prochaine accréditation. Elle a aussi permis la mise en place de formes de tutorat en 1<sup>ère</sup> année. Enfin, l'évaluation des enseignements par les étudiants est lancée mais reste perfectible. Le comité recommande notamment à l'EnsaS de se rapprocher de l'IDIP<sup>26</sup> pour mener à bien ce chantier.

Le modèle de formation de l'école limite la mobilité sortante autorisée par le programme *Erasmus* à la L3 afin de favoriser le suivi de l'intégralité des 2 ans de master à l'EnsaS<sup>27</sup>. Les critères essentiels pour cette année d'études passée à l'étranger sont premièrement la maîtrise d'une langue étrangère et deuxièmement de suivre des enseignements de projets similaires aux unités d'enseignements offerts en L3 à l'EnsaS. Le comité recommande néanmoins à l'EnsaS de s'interroger sur le faible pourcentage d'étudiants effectuant une mobilité *Erasmus* en respect de l'article 2 du décret n° 2005-734 du 30 juin 2005 relatif aux études d'architecture.

L'EnsaS, en partenariat avec l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Génie civil du site universitaire Unistra, a mis en place la licence professionnelle « Construire écologique », une formation de type professionnalisant permettant une réorientation pour certains étudiants en fin de 2<sup>nde</sup> année. Il importe de souligner cette initiative rare, tant la réorientation des étudiants en études d'architecture s'avère compliquée avec le peu de passerelles naturelles vers l'université ou d'autres formations. Cette politique contribue au faible taux d'échec des étudiants de l'EnsaS en offrant une formation de type professionnel reconnue.

L'EnsaS a engagé une réflexion sur une meilleure structuration du cycle licence, qui passe notamment par la désignation de coordinateurs d'année aux côtés des coordinateurs d'unité d'enseignement. Le comité observe que la fonction de coordinateur de semestre peut être plus pertinente étant donnée la structure semestrielle du cursus.

### 2 ● DEA – cycle master : un besoin d'explicitier et d'affirmer un cadre commun

L'EnsaS affiche la volonté de promouvoir une liberté de choix de parcours des étudiants, plutôt qu'une spécialisation de filière. Il n'en demeure pas moins que la multiplicité des domaines d'études de projet de fin d'études (PFE) rend la structuration du master difficile à comprendre. Il en ressort l'impression d'un foisonnement d'initiatives sans cadre commun. Le comité recommande que les quatre axes pédagogiques existants, pouvant être

<sup>25</sup> Rapport d'aut'évaluation EnsaS 2016, p. 35-40.

<sup>26</sup> Institut de développement et d'innovations pédagogiques de l'université de Strasbourg (<https://idip.unistra.fr>).

<sup>27</sup> Le choix de limiter la mobilité sortante Erasmus à la L3 est lié au fait que le mémoire de master s'organise en trois semestres, obligeant les étudiants en mobilité M1 à le réaliser sur deux semestres. Néanmoins, pour les étudiants qui acceptent cette contrainte, les mobilités aux destinations hors Europe, donc hors *Erasmus*, sont ouvertes en 1<sup>ère</sup> année de master.

assimilés à des domaines d'études, servent de base de structuration. Bien mené et avec l'esprit d'ouverture souhaité par l'école, cet aménagement n'entraverait ni la liberté de construction de parcours ni l'attachement à la dimension généraliste du diplôme. De nouvelles opportunités émanant des partenaires, une meilleure identification des spécificités de l'école, de meilleures articulations pédagogiques ainsi que nouvelles productions de connaissance pourraient en résulter.

L'EnsaS a la particularité d'offrir trois doubles masters en partenariat avec des écoles étrangères. Cette offre s'articule selon des axes stratégiques clairement définis - le bilinguisme franco-allemand (Dresde et Karlsruhe), la technique (Dresde) et les questions urbaines (Karlsruhe et Shanghai). Cette offre est riche et originale, participe à l'identité de l'école marquée par sa position géographique, son dynamisme pédagogique et sa recherche de l'excellence. Le comité remarque cependant quelques points de faiblesse méritant la vigilance de l'école.

En premier lieu, on note le petit nombre de diplômants pour les doubles diplômes franco-allemands (cinq diplômés pour 14 inscrits en M2 sur un total de 30 étudiants en 2014-2015, 12 diplômés pour 26 inscrits en M2 sur un total de 30 étudiants en 2015-2016)<sup>28</sup>. De même, le double diplôme franco-chinois ne concerne que quatre étudiants EnsaS par promotion. Le comité observe un allongement des études dans le cadre des doubles diplômes. Les raisons de ce faible niveau de diplomation et d'allongement des études ne sont pas apparues clairement au comité. Ces double masters nécessitent de nombreux déplacements et voyages d'études, certainement des moyens techniques spécifiques (ordinateurs portables puissants), un allongement des études, alors que les besoins des étudiants les moins fortunés mériteraient peut-être une réflexion propre au sein de l'école. Enfin, la spécificité strasbourgeoise de ces doubles diplômes ne semble pas encore constituer un élément d'attractivité estudiantine fort pour l'EnsaS, notamment au niveau national, comme en témoigne le faible niveau de recrutement à l'entrée du master par transfert depuis les autres écoles, celui-ci étant plus ou moins similaire aux nombres de transferts vers les autres écoles<sup>29</sup>.

### 3 ● Formation continue diplômante et permanente des professionnels de l'architecture - une réalité justifiée

L'EnsaS a également la particularité d'être une des cinq écoles en France à proposer la formation professionnelle continue pour les études d'architecture. Son rythme biannuel permet de réunir une bonne vingtaine d'étudiants, justifiant l'investissement consenti.

L'EnsaS n'a pas actuellement d'offre structurée pour la formation permanente des professionnels de l'architecture. Cependant, le rapport d'autoévaluation et les entretiens ont montré que des réflexions sont en cours, articulées autour de l'initiative collective « Région Architecture ». L'EnsaS attend de la constitution de ce réseau une connaissance précise des attentes du monde professionnel local en matière de formation permanente. Elle estime que le développement de ces activités représentera un axe de développement de l'institution<sup>30</sup>. Le comité partage cette analyse et encourage l'EnsaS à développer cette partie de son offre de formation.

La formation HMONP s'inscrit dans une forte structuration des aspects professionnels des études. Le comité approuve cette politique qui permet de structurer les différents stages obligatoires, la licence professionnelle, la formation professionnelles continue et la formation HMONP dans un ensemble cohérent.

### 4 ● La formation des personnels chargés de l'enseignement nécessite une stratégie partagée

L'association à l'Unistra a permis à l'EnsaS de bénéficier de l'expertise de l'IDIP. Ce rapprochement récent, qui s'inscrit dans la mission de formation des personnels enseignant qui incombe par décret<sup>31</sup> aux Ensa, a permis, à ce jour, de débiter un travail sur un référentiel de compétences qui sera poursuivi.

Les comptes rendus de la CPR et les entretiens ont par ailleurs mis en avant la faible réception par le corps enseignant de certaines initiatives de formation, l'absence de formation à la pédagogie ou encore la méconnaissance des possibilités offertes par les nouveaux outils de communication. Il estime que le rapprochement avec l'IDIP est extrêmement positif et encourage l'EnsaS à développer cette collaboration avec d'autres actions, comme par exemple la mise au point d'un dispositif d'évaluation des enseignements couplée à celle du référentiel ou l'accompagnement de la numérisation de la formation. Ce développement essentiel des compétences pédagogiques

<sup>28</sup> Rapport d'activités 2015, annexes -tableau « Évolution des effectifs étudiants EnsaS », p. 73.

<sup>29</sup> Rapport d'activités 2015, annexe - tableau « Étudiants entrants et sortants », p. 73.

<sup>30</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS 2016, p. 30.

<sup>31</sup> Décret n° 78-266 du 8 mars 1978 fixant le régime administratif et financier des Écoles nationales supérieures d'architectures.

nécessite une réflexion stratégique de l'EnsaS et devrait passer par une plus grande sensibilisation, responsabilisation et mobilisation du corps enseignant dans son ensemble.

#### 5 ● Une offre de masters 2 à pérenniser

L'EnsaS a également mis en place une offre de masters2 co-habilités. Le master 2 Architecture et archéologie délivré par l'Unistra en co-habilitation avec l'EnsaS accueille une dizaine d'étudiants par an issus de l'EnsaS ; le master 2 Urbanisme et aménagement délivré par l'EnsaS en co-habilitation avec l'Unistra et l'Insa de Strasbourg, émergence du laboratoire Amup, accueillait en moyenne six étudiants de l'EnsaS par an ; le master Architecture bois/construction du master en génie civil délivré par l'université de Lorraine en co-habilitation avec l'Ensa de Nancy et l'Enstib accueille deux étudiants EnsaS pour sa première année<sup>32</sup>. Si les détails ne sont pas connus du comité, le rapport d'activité de 2015 fait état des efforts importants que l'école consacre à ces formations par les temps d'enseignement qui y sont dédiés et le soutien administratif qui les accompagne. Le comité recommande à l'EnsaS d'affirmer sa stratégie de développement pour ces différents masters 2.

#### 6 ● Un fonctionnement dynamique des instances de pilotage de la formation

À l'EnsaS, les représentants du corps enseignants élus au CA sont automatiquement membres de la CPR et y assurent le pilotage des chantiers structurants. Cette organisation originale permet d'articuler efficacement le projet d'école porté par le CA, les décisions prises et les réflexions pédagogiques de la CPR. La présence des étudiants élus à la CPR permet d'autant plus un fonctionnement partagé et compris de tous. La réunion plus large des enseignants lors de séminaires pédagogiques ainsi que la tenue de CPR élargies vont également dans ce sens.

L'existence d'un CS hors statut<sup>33</sup> retire *de facto* les fonctions liées à la recherche qui sont dévolues normalement à la CPR. Ce schéma est commun à plusieurs Ensa et cette initiative anticipe les évolutions statutaires attendues. Par contre, l'existence d'un *collegium* qui regroupe les enseignants des séminaires d'initiation à la recherche par la recherche est plus problématique car il s'attribue des fonctions pédagogiques de la CPR. D'autre part, l'usage du mot « département » dans un cadre universitaire peut prêter à confusion, s'agissant dans les faits d'une commission pédagogique. Le comité relève que l'option d'une intégration de cette commission à la CPR pourrait être évaluée par l'EnsaS.

Une réflexion sur le positionnement et le rôle des instances dans le cadre actuel des formations est engagée. L'importance de ce processus est renforcée par la modification annoncée du statut des Ensa qui ne permettra plus aussi facilement l'articulation CA/CPR mise en œuvre à l'EnsaS avec notamment la réduction de la représentation enseignante au CA. Le comité recommande à l'EnsaS d'anticiper ce changement pour pouvoir maintenir cette efficacité.

### III – Une présence tangible et pionnière de la recherche dans la formation

L'articulation principale entre recherche et formation initiale se trouve naturellement dans les séminaires d'initiation à la recherche par la recherche que suivent les étudiants sur trois semestres, voire quatre pour ceux souhaitant soutenir la mention recherche. Cela produit des travaux de recherche de qualité et permet de nourrir le vivier de futurs doctorants. Cette politique pédagogique s'accompagne d'une bonne variété des types de doctorat. Ceci renforce efficacement les liens entre formation et recherche, tant sur les contenus que les méthodes et contribue également à l'insertion future des doctorants. L'EnsaS estime que le rapprochement avec les partenaires du monde professionnel, au travers des actions de l'initiative Région Architecture, sera bénéfique tant à la recherche qu'à la formation et à l'insertion des doctorants.

Les échanges de l'EnsaS avec des universités étrangères possédant une solide tradition de recherche facilitent l'approche par les étudiants des méthodes d'étude scientifique. La chaire franco-chinoise, par exemple, développe une recherche appliquée sur la mobilité durable et innovante la reliant directement à la formation.

Une autre articulation entre recherche et formation concerne le master 2 Urbanisme et aménagement, créé par l'Amup. Durant plusieurs années, le nombre d'étudiants de l'EnsaS se limitait en moyenne à six. L'école doit s'assurer que l'embellie de 2016 avec 26 inscriptions se confirme.

<sup>32</sup> Rapport d'activité 2015, annexes -tableau « Évolution des effectifs étudiants EnsaS », p. 73.

<sup>33</sup> Le statut actuel des Ensa ne prévoit pas la constitution d'un conseil scientifique.



## 1 ● Quelques articulations recherche et formation susceptibles d'approfondissement

Globalement, les liens sont assez forts et la recherche semble bénéficier d'une assez grande lisibilité dans la formation initiale. Pourtant, certains aspects sont susceptibles d'évolutions positives. L'essentiel des articulations entre la recherche et la formation initiale reste cantonné aux séminaires d'initiation à la recherche par la recherche et concerne peu les ateliers de projets, regret souligné dans le rapport d'autoévaluation<sup>34</sup>. Il est remarquable que les quatre axes définis en cycle master (Architecture, ville et territoire ; Projet, histoire, patrimoines ; Architecture, art et technique ; Architecture et complexité) soient proches des axes de recherche, voire s'y superposent en partie.

L'EnsaS bénéficie de nombreux atouts encore inexploités. Par exemple, le thème des bâtiments à énergie positive est un enjeu de recherche pour l'Amup mais son retour direct sur la formation reste timide. De même, la mise en œuvre imminente du laboratoire Lumière, outil d'études sur la lumière naturelle, devrait permettre à terme de nourrir des travaux de recherche ainsi que les formations initiales. Le comité recommande à l'EnsaS d'engager une réflexion sur les synergies latentes entre recherche et formation et d'exploiter ses potentiels.

## 2 ● Des mutations anticipées

En dépit des contraintes récurrentes et générales à l'ensemble des Ensa sur les recrutements des personnels enseignants, et dans l'attente de la publication des textes donnant un statut aux enseignants-chercheurs, l'EnsaS a mis en place des stratégies efficaces pour faire prospérer ses activités de recherches et anticiper des renouvellements de son corps enseignant et de ses thématiques :

- la publication du décret d'association couronne les efforts pour le rapprochement de l'EnsaS avec l'Unistra, notamment dans son volet « recherche », même si la convention avec l'école doctorale reste à finaliser ;
- le nombre d'enseignants HDR est passé de trois à cinq en 2016 avec l'habilitation de deux enseignants de l'école ;
- certains enseignants praticiens de l'EnsaS sont engagés dans des thèses de doctorat ;
- l'école forme ses doctorants à l'enseignement, facilitant à terme des titularisations. Le panel thématique large des thèses soutenues préfigure également le renouvellement des thématiques et des compétences ;
- l'ouverture d'une chaire partenariale franco-chinoise autour de la mobilité, la mise en œuvre du laboratoire Lumière, le recrutement d'un chercheur pour prospecter les thématiques issues du monde « réel » ;

sont autant de signes supplémentaires de la vitalité concertée de la recherche à l'EnsaS.

## IV – Documentation : le retour dans l'école

Durant la période d'évaluation 2012-2016, en raison des travaux liés au nouveau bâtiment, la bibliothèque de l'EnsaS a été délocalisée à la médiathèque municipale. Les inconvénients de cet éloignement relatif ont été amplifiés par l'impossibilité d'un accès libre et direct aux collections. En dépit des efforts de maintien d'une continuité de service, ces quatre années ont pénalisé, sinon démotivé, les usagers de la bibliothèque.

À la rentrée universitaire 2016, la bibliothèque a réintégré l'établissement où elle bénéficie d'un espace rénové et d'une surface trois fois plus grande que précédemment. Toutefois, le volume des rayonnages en magasin et en accès libre est apparu sous-dimensionné et des solutions sont à l'étude afin d'augmenter ceux de la salle de lecture.

Ce retour de la bibliothèque au sein de l'établissement a été fortement apprécié, tant par les documentalistes que par les étudiants, même si la fréquentation de ces derniers, qui a naturellement augmenté significativement, est sensiblement moins grande que celle espérée.

## 1 ● La réinformatisation de la bibliothèque, l'intégration au Sudoc

Le service de la bibliothèque se compose de trois chargés d'études documentaires titulaires (2,8 ETP). Les missions d'accueil et de magasinage sont actuellement assurées par un emploi d'avenir. Le comité recommande de

<sup>34</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, p. 28.

pérenniser ces fonctions. Cette période, où les activités d'accueil du public ont été réduites, a été mise à profit pour une reprise complète du fonds documentaire : recotation selon le système Dewey, catalogage et état des collections. Mis en service en janvier 2015, le nouvel OPAC (*Online public access catalog*), commun au réseau strasbourgeois, est toutefois resté compatible avec le portail ArchiRès des écoles nationales d'architecture et de paysage. Enfin, les collections ont été intégrées au catalogue du système universitaire de documentation (Sudoc). L'ensemble de ces actions a permis d'augmenter considérablement le niveau de signalement des collections de l'EnsaS.

La bibliothèque engage désormais une campagne de numérisation des travaux personnels de fin d'études (TPFE) et des projets personnels de fin d'études ainsi que d'un fonds important de diapositives, récemment enrichi du legs d'un enseignant parti à la retraite.

## 2 ● Une politique d'acquisition raisonnée et contextuelle

La dotation allouée à la bibliothèque est de 40 k€ par an. Elle permet l'acquisition des ouvrages et DVD, les abonnements aux périodiques et les travaux de reliure. Mais, suite à un constat de lacunes dans les collections<sup>35</sup>, elle a bénéficié en 2013 et 2014 d'un complément annuel de 50 k€ qui a permis principalement d'enrichir les collections d'ouvrages monographiques d'éditions étrangères (la part des livres étrangers est ainsi passée de 12 % en 2011 à 41 % aujourd'hui).

La politique d'acquisition est destinée à constituer un fonds spécialisé en architecture, veillant à la complémentarité avec les autres bibliothèques du site strasbourgeois. Elle vise ainsi à faire de la bibliothèque de l'EnsaS, ouverte à tout public, un pôle d'excellence en architecture à l'échelle régionale. En l'absence d'une politique décidée et conduite par les instances pédagogiques ou scientifiques, la veille documentaire et les choix d'acquisition sont majoritairement effectués par les documentalistes qui se veulent attentifs aux demandes des étudiants, enseignants et chercheurs.

Les ressources numériques (périodiques électroniques, bases de données, *ebooks*, etc.), considérées comme trop coûteuses, ne font pas partie de l'offre de la bibliothèque de l'EnsaS. Néanmoins, les étudiants, enseignants et chercheurs bénéficient de l'accès à celles - très complètes - de l'Insa de Strasbourg, du service commun de la documentation de l'Unistra et de la BNUS, la seule contrainte étant la nécessité de se déplacer dans ces bibliothèques pour accéder aux fonds.

## 3 ● Une implication inégale de la communauté enseignante, peu de relations transfrontalières

Les collaborations de la bibliothèque avec certains enseignants sont importantes, notamment avec les chercheurs et particulièrement les enseignants d'histoire. Le responsable de la bibliothèque a ainsi été associé au programme de recherche sur l'histoire de l'enseignement de l'architecture<sup>36</sup>.

Toutefois, la plupart des autres enseignants n'a pas le même niveau d'implication en termes de suggestions d'acquisitions, de mobilisation de la bibliothèque et de ses collections à des fins pédagogiques<sup>37</sup>. L'engagement limité des enseignants pourrait contribuer à expliquer la faible motivation des étudiants à fréquenter la bibliothèque. Enfin, si la bibliothèque de l'EnsaS est bien inscrite dans le réseau local universitaire et dans celui, national, des écoles d'architecture, on peut regretter le potentiel sous-exploité des relations transfrontalières. Le comité recommande d'adosser celles-ci aux collaborations pédagogiques et scientifiques avec la région rhénane, afin de renforcer la spécificité du fonds de l'EnsaS, en particulier en augmentant la part de littérature germanophone (échanges de périodiques, etc.).

<sup>35</sup> Entretien avec le responsable de la bibliothèque.

<sup>36</sup> Anne-Marie Châtelet, Franck Storne (dir.), *Des Beaux-Arts à l'université. Enseigner l'architecture à Strasbourg : vol. 1 Histoire et mémoires, vol. 2 Dessins*, Paris/Strasbourg, Recherches/École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg, 2013.

<sup>37</sup> Entretien avec le responsable de la bibliothèque.



# La réussite des étudiants

## I – Des enseignements diversifiés encourageant l'individualisation et favorisant l'insertion professionnelle

La réussite des étudiants fait partie des priorités de l'EnsaS. En témoigne le faible taux d'échec soutenu par des mesures spécifiques comme la participation au programme « égalité des chances », la modification des procédures de recrutement en 1<sup>ère</sup> année, le tutorat et le monitorat en 1<sup>ère</sup> année, la réorientation sur une licence pro en fin de 2<sup>nde</sup> année ou l'appui par l'espace d'orientation de l'Unistra. L'accompagnement des étudiants aux ressources financières limitées pourrait représenter, de l'avis du comité, un point de vigilance pour l'EnsaS.

Au terme de leur licence, les étudiants ont le choix parmi différentes thématiques de masters et de masters spécialisés. Cela permet certes à l'étudiant de construire un profil spécifique mais la communication de cette offre reste perfectible. La diversité des profils permise par le montage des formations porte le risque d'en offrir de compétences variables rendant la lecture par de futurs employeurs plus compliquée. Sur ce point, l'EnsaS utilise le complément au diplôme qui décrit les compétences acquises spécifiquement pour chaque étudiant. C'est le résultat du travail remarquable fait sur le référentiel de compétences.

Les thématiques des masters de la formation initiale donnent toutes accès à des réseaux qui se sont renforcés depuis leur création. Cette diversité est également accompagnée du programme personnel étudiant (PPE) qui valorise les initiatives personnelles. Incarnant une respiration dans le cursus de l'étudiant en master, ce dispositif pédagogique est valorisé par trois ECTS, il peut être mis à contribution entre autres pour suivre un enseignement hors EnsaS, participer à un *workshop*, à un événement ou à un concours étudiant, prendre part au dispositif des Cordées de la réussite, sous réserve d'être encadré par un enseignant de l'EnsaS. Le dispositif de césure qui se pratique depuis plus de deux ans à l'EnsaS permet encore d'augmenter la personnalisation de la formation.

Disposant du soutien de partenaires avec l'étranger, l'EnsaS a développé des enseignements en langue étrangère (allemand, anglais). Toutefois, le comité suggère de renforcer l'enseignement de langues étrangères qui devrait davantage être en lien avec l'enseignement et la pratique du projet architectural et urbain. Il est à noter que l'EnsaS s'assure du niveau de langue des étudiants souhaitant partir en mobilité dans le cadre de leur L3. Ce dispositif est garant de la bonne intégration de l'étudiant pendant sa mobilité. Cependant il est à questionner au regard du faible volume d'étudiants partis en mobilité<sup>38</sup>.

L'insertion professionnelle des étudiants est préparée, tout au long de leur parcours, par différents dispositifs pédagogiques adaptés au niveau et aux modalités de leur formation. La composition de l'équipe pédagogique en personnel enseignant et de recherche et en professionnels extérieurs à l'établissement est garante de l'adossement de la formation à la recherche et au monde professionnel. La forte proportion d'architectes praticiens et la présence d'ingénieurs au sein de l'équipe pédagogique renforce le caractère professionnalisant de la formation.

En outre, les modalités pédagogiques permettent aux étudiants de développer des compétences transversales qui favorisent leur insertion professionnelle. De la même manière, les doubles diplômes, le soutien à la mobilité à l'étranger et la politique de stages préparent l'étudiant au marché du travail en France et à l'international. Le comité relève la valeur de trois actions pédagogiques particulières que sont le cycle de conférence des métiers, la politique de stage et la semaine de découverte et d'initiation aux métiers de la construction. Celles-ci soulignent l'engagement de l'EnsaS pour une insertion professionnelle réussie.

## III – Un vivier d'étudiants dynamiques à encourager

### 1 ● Une vie associative pour le bien-être des étudiants

L'EnsaS compte désormais quatre grandes associations étudiantes dans ses murs<sup>39</sup>. Toutes très investies pour la vie étudiante, que ce soit dans les domaines de la culture (AREA et Le Cerf), de l'insertion professionnelle (TESAA<sup>40</sup>)

<sup>38</sup> Rapport d'activité EnsaS, 2016, p. 36.

<sup>39</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, pp. 41-42.

<sup>40</sup> Association des travailleurs étudiants strasbourgeois accros à l'architecture.

et de la mise en réseau des anciens étudiants (COMPA<sup>41</sup>), elles répondent à une grande partie des besoins que peut éprouver un étudiant de l'EnsaS. Ces associations sont d'ailleurs impliquées au plan national et participent à des événements réunissant les étudiants de l'ensemble des Ensa.

L'administration de l'EnsaS soutient ces associations en leur faisant bénéficier de locaux et de subventions annuelles propres à leur fonctionnement. Cependant, aucune association ne reçoit d'accompagnement ou de formation propre à la gestion. Un accompagnement par l'administration pourrait contribuer à améliorer la qualité du pilotage et du dialogue avec l'institution. Les échanges entre bureaux des associations comblent en partie ce manque. Dans le but de perfectionner la dialogue avec l'administration de l'EnsaS et les contributions des étudiants représentants, le comité suggère d'évaluer le potentiel d'un accompagnement (sessions de formations, tutorats) en début d'année universitaire par l'administration de l'EnsaS. Le comité relève le fait que l'engagement étudiant (mandat dans la représentation étudiante et mandat associatif) est valorisé en apparaissant dans le supplément au diplôme de l'étudiant.

L'EnsaS recrute des moniteurs pour l'accueil en bibliothèque, en assistance pour certains enseignements, pour certains événements en appui du service communication ou encore pour des renforts au sein du service des études ou des relations internationales pour les inscriptions pédagogiques<sup>42</sup>. Le comité observe que le renforcement du monitorat pourrait être une formule pertinente, permettant à l'étudiant d'acquérir des compétences spécifiques et lui apportant un complément financier non négligeable.

Les étudiants entrants sont accueillis grâce au parrainage mis en place par les associations étudiantes. Chaque vague de parrainage consiste à attribuer à un L2 volontaire un étudiant de L1. Ce parrainage renforce les liens entre étudiants de promotions différentes.

Les moyens de l'Unistra permettent aux étudiants de l'EnsaS de disposer de services de vie étudiante d'une grande qualité. Le Pass Campus, délivré lors de la première inscription donne accès à un grand nombre de services universitaires (centres de documentation, moyen de paiement, carte de transport en commun). La carte culture permet aux étudiants de bénéficier de tarifs réduits pour l'accès à divers lieux de diffusion culturelle de la région (salles de spectacles, musées, cinémas, etc.). Que ce soit la carte Izly, la carte Pass Campus, ou encore les services médicaux, les étudiants ont parfaitement intégré ces services.

Le service universitaire de médecine préventive et de santé (SUMPS) de l'Unistra assure un examen préventif psycho-social au moins une fois au cours des trois premières années d'études. Les étudiants peuvent accéder à des consultations de médecine spécialisées (médecine du sport, nutrition), des vaccinations, des ateliers de gestion de stress et de relaxation, des consultations de gynécologie sur rendez-vous.

## 2 ● Une représentation des étudiants assurée

La représentation des étudiants au sein des instances de l'EnsaS est assurée, notamment grâce au service d'amélioration de la vie étudiante (SAV), aux délégués de promotion et la participation des étudiants représentants au conseil d'administration.

Le SAV regroupe ainsi les présidents d'associations, les étudiants élus au conseil d'administration et les délégués de chaque promotion. Cependant, les représentants étudiants expriment un besoin de formation propre à leur mandat dans la représentation. Un réseau inter-associations, interne à l'EnsaS, permet d'assurer l'échange et le soutien mutuel. Les recommandations et constats formulées par le comité concernant l'accompagnement par l'administration de l'EnsaS des associations d'étudiants s'appliquent également aux représentants.

## 3 ● Une utilisation perfectible des nouveaux locaux

Dans le cadre de la rénovation des bâtiments, aucun point de restauration n'a été prévu. La distance entre l'école et le restaurant du Crous ne permet pas aux étudiants de profiter de cette offre. La proximité du centre-ville et de la gare permet de pallier en partie cette situation mais impose une logistique particulière aux étudiants. Le comité recommande de porter une attention particulière à ce point. La transformation de la cafétéria en un lieu de restauration pourrait permettre de répondre en partie aux difficultés constatées.

De la même manière, l'EnsaS ne dispose pas de locaux dédiés à l'expérimentation en général et à la réalisation de maquettes en particulier. La fabrication de maquettes avec des matériaux salissants et la libre création (grande

<sup>41</sup> Coordination mutualisée de proximité pour l'appui et le soutien.

<sup>42</sup> L'engagement de moniteurs a représenté 21 000 € en 2016-2017.

échelle, expérimentation) ne sont pas facilitées. Au stade de la discussion, une solution est envisagée et consisterait à pouvoir bénéficier des locaux des cheminots de la SNCF qui sont à quelques pas de l'EnsaS.



# Les relations européennes et internationales

## Une stratégie à l'international susceptible d'évolution pour des résultats d'excellence

Grace à son emplacement au cœur de l'Europe et dans une région transfrontalière, l'EnsaS dispose d'une véritable spécificité dans le domaine des relations internationales (RI). La mise en place des parcours bi-diplômants ouverts sur le marché Européen et international en témoignent<sup>43</sup>. Ces formations préparent les étudiants aux débouchés sur un marché de travail ouvert sur l'Europe et sur le monde. De plus, la création de la chaire franco-chinoise<sup>44</sup>, rattachée à l'université franco-allemande, fruit du travail de recherche et des collaborations de l'Amup, ouvre des perspectives de développement dans le domaine des mobilités urbaines innovantes.

Le rapport d'évaluation AERES de 2012 avait mis en évidence la nécessité d'une coordination des actions internationales et d'une conviction partagée par l'ensemble des enseignants en faveur d'une ouverture à l'international. Cinq ans plus tard, l'école se trouve à la sortie d'une période de transition dans laquelle elle n'a pas été en condition d'exercer un véritable pilotage de sa politique internationale, le développement des relations internationales étant intégré aux missions de la seule CPR<sup>45</sup>. L'école a pu surmonter ces difficultés et développer son ouverture à l'international grâce à l'engagement des enseignants les plus motivés et orientés vers la recherche, des trois HDR recrutés<sup>46</sup> en 2012 (2) puis 2016 (1) et de l'arrivée en 2014 de la responsable du service.

La commission des relations internationales (CRI) a été reconstituée en 2016, composée du directeur, du président du CA, du président de la CPR, de la responsable des études, de la responsable du service RI et de son adjointe, ainsi que d'enseignants désignés annuellement par le CA. L'objectif est d'enrichir les actions à l'international par la récente association à l'Unistra sur la base du contrat de site et par une nouvelle politique de recherche de financements, aujourd'hui encore dépendante de la seule initiative des enseignants.

Le comité souligne les efforts engagés dans la coordination des activités et soutient le besoin de concentration des actions en fonction des axes stratégiques de l'école.

### 1 ● Un potentiel de mobilité étudiante et enseignante à exploiter

L'EnsaS dispose d'un nombre considérable de conventions avec des établissements étrangers ; 31 accords bilatéraux sont actifs dans le cadre du projet *Erasmus*<sup>47</sup>. Les échanges *Erasmus*, sur base plus individuelle, sont prévus en troisième année (L3). L'école a également signé 20 conventions en partenariat avec des établissements internationaux pour des échanges d'étudiants et l'organisation de *workshops* à l'étranger<sup>48</sup>. Ces échanges, prévus en master 1, sont financés en partie par des bourses de la région ou de la Ville de Strasbourg<sup>49</sup>.

Malgré l'offre de destinations possibles, le nombre d'étudiants sortants est en moyenne de 34 par an sur 110 inscrits. Une explication de ce nombre limité est le niveau de connaissance de la langue étrangère requis pour une mobilité (B2). Le programme d'étude prévoit 12 heures d'enseignement présentiel en allemand, anglais ou en espagnol, proposées par le Centre des langues de l'Unistra et plus récemment aussi à l'école, ainsi qu'une vingtaine d'heures de travail personnel avec accompagnement numérique.

<sup>43</sup> Chapitre Formation - II -2.

<sup>44</sup> Collaboration avec le « *College of architecture and urban planning* » (CAUP) de l'université de Tonji et avec la Société française Systra, entreprise spécialisée dans les nouvelles technologies de transport.

<sup>45</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, p. 44.

<sup>46</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, p. 33.

<sup>47</sup> Entretien avec le responsable de service RI : Allemagne 9, Autriche 1, Belgique 2, Bulgarie 1, Espagne 4, Grèce 2, Hongrie 1, Irlande 1, Italie 5, Lettonie 1, Lituanie 1, Pologne 1, Portugal 1, Slovaquie 1, plus 2 en Turquie actuellement bloqués pour raisons de sécurité.

<sup>48</sup> En Algérie, Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chine, États Unies, Liban, Maroc, Pérou, Russie, Serbie.

<sup>49</sup> Ces bourses ne s'appliquent qu'aux mobilités à Dresde et Stuttgart, villes jumelles de Strasbourg.



Le comité relève la volonté de développer la filière master en anglais avec la Chine et souligne la nécessité de soutenir le développement des compétences linguistiques des enseignants et des étudiants. Dans le cadre des masters, un cours en langue anglaise est déjà en place. De plus, l'école prévoit de recruter des enseignants-architectes maîtrisant l'anglais pour les ateliers et une formation en anglais pour les enseignants, spécifiquement ciblée sur l'architecture a été mise en place en 2015<sup>50</sup>.

Des stages intensifs de dix jours de Français langue étrangère (FLE) sont prévus pour les étudiants entrants<sup>51</sup>. Le comité propose d'optimiser l'accueil des étudiants étrangers en impliquant plus fortement les associations d'étudiants.

## 2 ● Une politique scientifique ouverte à l'international

L'établissement, précurseur parmi les Ensa, appuie son ouverture à l'international sur une solide tradition de recherche, qui pourrait la projeter vers des horizons plus larges d'un point de vue tant scientifique que géographique. Elle coordonne un consortium d'universités partenaires dans un appel à projet H2020 sur la mobilité métropolitaine<sup>52</sup> et organise des séminaires résidentiels à Bâle et Strasbourg. Elle a récemment reçu un financement pour le montage de réseaux scientifiques internationaux (dispositif ANR-MRSEI<sup>53</sup>), participe avec l'Ensa Paris-Belleville et l'Université de Nankin à un appel à projet CNRS-NSFC<sup>54</sup> et a co-dirigé un projet de recherche financé par le programme Procope avec l'Unistra et la Freie Universität de Berlin.

On note aussi que la moitié des doctorants de l'Amup vient de pays étrangers (étrangers résidents et mobilité entrante), ce qui souligne la dimension internationale de la recherche à l'EnsaS. Toutefois, la philosophie qui anime les enseignants impliqués dans la recherche et ouverts vers les échanges internationaux mériterait, selon le comité, d'avoir la chance d'irriguer plus largement la formation. Le nombre d'étudiants impliqués dans les parcours double diplômants est encore trop limité. De plus, et afin de favoriser le lien avec la recherche, auquel les étudiants étrangers sont plus habitués, le comité suggère d'établir une plus forte cohérence entre les études des deux derniers semestres et le PFE.

Le comité recommande d'encourager l'intérêt pour les relations internationales à un plus grand nombre d'étudiants et d'enseignants afin que la dimension internationale de l'école soit portée au-delà de la recherche. La recherche pourrait avoir une meilleure visibilité sur la scène internationale à travers une participation accrue à des colloques internationaux et la publication des résultats de recherche en anglais dans des revues internationales.

<sup>50</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, p. 45.

<sup>51</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, p. 46.

<sup>52</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, p. 10.

<sup>53</sup> MRSEI : Montage de réseaux scientifiques européens ou internationaux.

<sup>54</sup> Programme de recherche conjoint. NSFC : *National natural science foundation of China*.

# Le pilotage

L'EnsaS, comme l'ensemble des écoles nationales supérieures d'architecture sur le territoire, est un établissement public administratif dont l'autonomie en matière de pilotage est dépendante, pour environ 80 % de ses ressources et pour la totalité de ses emplois d'État<sup>55</sup>, des dotations qui lui sont attribuées par le MC. C'est également le MC qui fixe le plafond d'emplois T3 permettant à l'établissement, après vote de son conseil d'administration, de recruter des agents non-titulaires<sup>56</sup>. Il détermine par ailleurs le niveau de rémunération des enseignants avec des variations jugées peu lisibles<sup>5758</sup>.

Ce statut apparaît aujourd'hui en décalage avec les besoins d'autonomie nécessaires au développement des partenariats, de l'offre de formation doctorale et de la recherche. Le MC s'est engagé dans une profonde réforme du statut des enseignants et dans un nouveau processus de dialogue de gestion. Très attendues par l'EnsaS, ces mesures devraient permettre de réduire la part des obligations de service d'enseignement (320 heures TD actuellement) pour inscrire les activités de recherche dans le cœur de métier et dans les obligations de service des enseignants en architecture.

Ce nouvel élan demeure incertain. L'avancée vers une responsabilisation des écoles sur l'ensemble de leurs moyens doit par ailleurs être débattue au niveau national avec les organisations syndicales. Cette évolution pose en effet la question de la capacité des écoles à se gérer de façon autonome et celle des enseignants à s'investir dans la formation, la recherche et le pilotage des écoles.

Le processus de dialogue de gestion sur la base d'indicateurs, initié depuis peu, a permis à l'EnsaS de présenter ses besoins de rattrapage en matière d'emplois titulaires<sup>59</sup> et en matière de crédits de maintenance et d'investissements pour faire face à l'ouverture et au fonctionnement de ses nouveaux bâtiments (+ 4 000 m<sup>2</sup> bâtis). Les dotations financières ont en conséquence augmenté significativement en 2015 et 2016 (+ 32 % de 2012 à 2016) mais elles ne sont pas pérennisées en socle<sup>60</sup>.

## I – Une politique d'amélioration continue trop éloignée des préoccupations quotidiennes

L'école explique dans son rapport d'autoévaluation que la faiblesse de ses moyens rend impossible la conduite d'une politique de management de la qualité. Les chantiers de modernisation et les déménagements successifs ont en effet mobilisé de façon importante l'encadrement sur l'évolution de leur gestion. La disponibilité des enseignants est par ailleurs inégale selon leur statut d'appartenance et a été absorbée par la formation et la construction de la recherche. En conséquence, l'identification de personnes ressources exclusivement dédiées à la mise en œuvre de la politique de qualité semble difficile.

Il apparaît toutefois que les processus d'amélioration continue sont pensés par l'établissement comme une mission transversale supplémentaire alors qu'il s'agit davantage, de l'avis du comité, d'un mode de management intégrant toutes les missions de l'école. Celui-ci prend appui sur une nécessaire autoévaluation, désormais régulièrement conduite, pour définir des objectifs cibles irrigant chaque secteur d'activités. Selon le comité, c'est dans l'ancrage de chaque mission au quotidien que doit se retrouver cette préoccupation avec mesure des trajectoires par les indicateurs, formalisation des processus et des contrôles et identification des correctifs à apporter après validation.

Le comité recommande la mise en œuvre de cette démarche dans chaque service dans le cadre d'une priorité de pilotage. Ce sujet est désormais récurrent depuis l'évaluation de 2012 mais surtout indispensable pour une gestion plus autonome.

<sup>55</sup> Plafond d'emplois État -T2- 39,5 ETP.

<sup>56</sup> Plafond T3 - agents non titulaires recrutés sur budget ENSAS : 19,25 ETPT d'enseignants contractuels, 14,58 ETPT dédiés aux intervenants vacataires et deux ETPT en contrats doctoraux.

<sup>57</sup> Rapport d'autoévaluation ENSAS, 2016, p. 50.

<sup>58</sup> Indice du 1<sup>er</sup> grade pour les maîtres assistants (MA) associés ayant une activité professionnelle principale, indice minimal de la fonction publique pour les CDI, CDD.

<sup>59</sup> 45 enseignants titulaires seulement sur 94, soit 48 %, et 180 intervenants extérieurs ; un besoin recensé d'un ingénieur d'étude en recherche et trois ETP la formation et l'insertion, la logistique et l'assistantat recherche, la communication et le mécénat.

<sup>60</sup> Socle de dotation : base de calcul initiale à partir de laquelle les évolutions de dotation sont calculées.

Le comité souligne en outre qu'une politique de qualité engloberait les thématiques de l'évaluation des enseignements et des enseignants. Elle contribuerait à identifier les domaines d'excellence de l'école et à développer les actions les plus susceptibles d'être soutenues par des partenariats prioritaires. Des éléments sont en place et feront l'objet d'une vigilance particulière dans les années à venir.

## II – Un pilotage à structurer, des processus à installer et des outils à moderniser

L'examen des grandes fonctions du pilotage prend en considération le contexte d'une école de taille réduite à l'autonomie relative mais au cœur d'un environnement en évolution et d'enjeux nouveaux. Les impacts externes sont donc nombreux et rendent nécessaires la poursuite de la modernisation des services et des outils, ainsi que leur travail en interface pour passer véritablement de la gestion au pilotage.

- Des initiatives malgré de faibles marges de manœuvre dans l'élaboration de la politique des ressources humaines

L'absence de visibilité sur les moyens, la centralisation forte des processus de recrutement et de fixation des rémunérations, le déficit d'emplois statutaires, ne laissent guère de possibilités en matière de développement des ressources humaines (RH)<sup>61</sup>. La situation crée même des déséquilibres importants en faisant peser sur le budget des ressources propres le poids élevé des recrutements d'enseignants non titulaires pour compenser le déficit d'emplois statutaires. La masse salariale a ainsi progressé de 42 % depuis 2012 (1 052 643 € en 2012, 1 501 651 € en 2016) alors que les ressources propres sont en légère baisse et que les dotations d'emplois enseignants financées par l'État n'ont augmenté que de 12,6 % sur la période (35,5 ETPT en 2012, 40 en 2016), les recrutements enseignants non titulaires financés par les compléments de dotation reçus par l'école ont été stabilisés (20,28 ETPT en 2013, 19,15 en 2016) dans le cadre d'une maîtrise souhaitée par l'établissement.

Cette problématique crée un besoin de maîtrise des données de gestion RH que les outils actuels ne permettent pas<sup>62</sup>. L'EnsaS est certes entrée dans une vision pluriannuelle des départs à la retraite et dans une modélisation du passage des CDD en CDI, mais la prévision de masse salariale n'est réalisée que dans le cadre d'une année budgétaire. L'application GDE permet un calcul de coût par statut et catégorie en liaison avec la formation mais ne constitue pas un dispositif de pilotage de la masse salariale avec prévision des coûts de promotion, simulation des impacts de recrutement, intégration du coût des mesures réglementaires (points d'indice, primes, PPCR, etc.), gestion des services d'enseignement par transfert de données d'un SIRH. Les outils actuels, GDE, TAIGA, Winpaie et WinM9 pour le budget ne sont pas interconnectés et conduisent à de multiples saisies. Le comité recommande de traiter prioritairement la question de l'interopérabilité au sein du système d'information. Elle sera une composante essentielle du pilotage et de la maîtrise des grands équilibres.

Pour ce qui est de la formation, l'EnsaS dispose, dans le cadre de son partenariat puissant avec l'Unistra, d'un accès complet au plan de formation du site et aux ressources de l'IDIP de l'Unistra pour les enseignants, ainsi qu'à la plateforme de formation du MC.

En matière de formation, de qualité de vie au travail, d'action sociale, des avancées importantes sont constatées. Elles sont toutefois pondérées par certaines frustrations nées de la mise en fonctionnement des nouveaux bâtiments et de la prévention des risques<sup>63</sup>.

Le volet prévention des risques comprend une cartographie des risques et des documents uniques d'évaluation des risques par unité de travail réalisé par l'assistant de prévention. Aucun relai n'est en revanche réellement opérationnel en matière de prévention des risques psycho-sociaux en l'absence de cellule d'écoute ou de psychologue du travail et en raison des disponibilités réduites de l'assistante sociale ou du médecin de prévention intervenant par convention. Le comité souligne que ces dispositifs sont importants dans des phases de changement et de travaux d'aménagement comme celle engagée depuis 2011. Sur ce dernier point, les attentes fortes des personnels se traduisent parfois par des déceptions liées aux problématiques de mise en fonctionnement des nouveaux bâtiments (chaleur ou froid excessif, fuites, finition décevante, bruit, etc.). Les solutions apportées aux différents signalements étant longues à mettre en œuvre, des tensions sont quelquefois décrites par les représentants des personnels et des signes de lassitude pourraient apparaître<sup>64</sup>.

<sup>61</sup> Présentation du directeur de l'école.

<sup>62</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, p. 51.

<sup>63</sup> Entretiens avec les représentants des personnels et agent de prévention.

<sup>64</sup> Entretiens avec les représentants des personnels.

Les prestations d'action sociale financées par le Ministère de la Culture sont déployées auprès des personnels titulaires bien que les agents non titulaires n'aient pas encore accès à l'ensemble des actions. Le bilan social est régulièrement produit et discuté dans les instances. Les entretiens professionnels sont conduits pour tous les agents malgré l'absence d'application permettant leur numérisation pour une exploitation en gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

La politique RH se construit progressivement dans un environnement en mutation. Le pilotage stratégique y tient une place essentielle. Le comité recommande l'implantation de nouveaux outils interopérables en matière de gestion des emplois et des personnes, de la masse salariale et des services d'enseignement, dans le cadre de nouveaux processus formalisés et concertés avec les personnels.

### III – Une politique budgétaire et financière marquée par des incertitudes en matière de charges et de ressources et par un pilotage en construction

La situation financière de l'établissement est caractérisée par une augmentation de ses dépenses de fonctionnement et de masse salariale (+ 51 % entre 2011 et 2015 et + 42 % pour la masse salariale) plus rapide que ses ressources (+ 32 % entre 2012 et 2016). Cette situation, qui témoigne de l'accroissement des investissements et de la montée en charge des outils pédagogiques et des nouveaux bâtiments, a conduit à un prélèvement sur le fonds de roulement. Il représente encore 104 jours de fonctionnement en 2016 et devrait représenter 39 jours de fonctionnement en 2017.

Ces données illustrent l'importance des coûts de fonctionnement de l'école dans un contexte d'augmentation des besoins de financement en masse salariale. Une fois déduites les subventions destinées aux investissements, la réalité de ces coûts laisse transparaître une tension accrue sur le budget. Il faut en outre noter que les coûts d'entretien et de logistique des bâtiments ne peuvent encore être complètement appréhendés, et que les dotations ministérielles pour y faire face ne sont pas inscrites en socle, mais sont au centre du dialogue de gestion avec le ministère de tutelle. L'école - comme l'AERES l'observait en 2012 - dispose en outre de ressources propres limitées. La taxe d'apprentissage en raison de la législation particulière du territoire a baissé de près de 74 % entre 2011 et 2015 passant de 17 k€ à 4,4 k€. Ce constat pose directement la question des partenariats et du mécénat comme source de financement de l'école, que le comité recommande de développer.

Les ressources les plus importantes enregistrées sont liées à la dotation Idex pour le déploiement du laboratoire Lumière en 2015 à hauteur de 145 k€ (4 % des recettes). Une vision en coût complet atténuerait cependant ce constat dans la mesure où les installations du laboratoire sont prises en charge par un ingénieur photonique en CDD dont le coût en masse salariale est assumé pour les 2/3 par la région pendant deux ans. Au-delà, cette ressource constituera un coût à prendre en charge par l'école.

Cette problématique centrale se pose de manière désormais urgente en raison de l'accélération des contraintes financières de l'EnsaS. Une évolution doit être conduite au niveau des outils et des processus car le manque d'appropriation des processus financiers est réel. La procédure budgétaire et d'expression des besoins est réalisée par interrogation des services mais porte davantage, pour une majorité d'entre eux, sur l'évolution des activités que sur un chiffrage des besoins en lien avec les priorités de l'école. Le comité observe que la prudence domine et que seules les dépenses identifiées font l'objet d'une budgétisation<sup>65</sup>. Les marges étant incertaines, elles sont peu exploitées, et seul le service financier procède aux propositions de dotations en l'absence de cycles de conférences budgétaires et d'arbitrages. Le processus n'est pas formalisé, même s'il donne lieu à des restitutions en commission des finances puis au CA. L'appropriation des réalités budgétaires n'est donc pas totalement réalisée en l'absence de formalisation des processus ; cependant, les documents budgétaires sont complets et bien documentés. La mise en œuvre de la réforme GBCP permet une lecture du budget par destination plus stratégique et explicite.

Parmi les processus importants à installer, celui du contrôle interne comptable (CIC) puis d'une évolution vers une comptabilité analytique en lien avec une démarche qualité sont prioritaires. Les secteurs du CIC ont été identifiés mais le processus n'est pas formalisé et le plan d'actions n'est pas construit. Le comité recommande le déploiement indispensable du contrôle interne comptable pour une gestion maîtrisée et pour le développement d'outils d'aide à la décision et au pilotage.

Si des avancées concrètes sont avérées, le comité observe que des éléments fondateurs de la fonction financière sont encore en programmation, renforçant la nécessité du pilotage à une étape charnière du développement de l'école entre urgence et opportunités.

<sup>65</sup> Entretiens avec la directrice adjointe et avec le responsable financier.

- L'informatique numérique et les systèmes d'information au cœur des enjeux de développement

Le service informatique a été régulièrement renforcé depuis 2009, avec notamment l'arrivée de son responsable pour développer l'application GDE pour la gestion des coûts de formation et de la masse salariale. Aujourd'hui composé de trois personnes avec un administrateur système réseau et un développeur, le service est au cœur de toutes les transformations. Il est en charge de l'informatique de gestion comme des outils numériques pédagogiques : application de gestion des impressions, plateforme d'échanges de fichiers. Les enjeux sont ceux de l'intégration et de l'interopérabilité, de la modernisation et des moyens disponibles<sup>66</sup>.

L'école peut s'appuyer efficacement sur les outils de l'Unistra pour l'accès au réseau, les cartes étudiant, le système d'information des bibliothèques, l'environnement numérique de travail (ENT). Mais l'adhésion à ces services et l'évolution de ces outils génèrent un coût à prendre en charge dans un contexte budgétaire très contraint. Ainsi, le service devra faire face au déploiement d'outils de pilotage, à l'acquisition d'un nouvel ENT alors même que le renouvellement du parc machine n'a pas été organisé comme prévu en 2016 faute de ressources<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> Rapport d'autoévaluation EnsaS, 2016, pp. 56-57 et organigramme.

<sup>67</sup> Entretien avec le responsable informatique.

# Conclusion

L'EnsaS est une école riche de ses projets et de l'engagement de ses personnels. Les efforts en matière d'articulation recherche/formation et les résultats pour la réussite des étudiants sont très positifs. Les initiatives dans le cadre des relations internationales sont diversifiées et ses résultats tangibles. Son intégration réussie dans le site Strasbourgeois est remarquable.

Ces avancées ont été réalisées alors que l'EnsaS a traversé une période de changement particulièrement turbulente. La réalisation du projet de rénovation des locaux, l'association à l'Unistra, et la succession de trois directions en cinq ans ont mis l'institution à l'épreuve. Paradoxalement, cette période a également offert à l'institution de resserrer les personnels autour d'une identité en devenir.

Le site strasbourgeois ainsi que le développement d'opportunités au sein de la nouvelle région Grand Est offrent autant de possibilités propices au renforcement de compétences-clés en résonance avec les besoins de la pratique. Les partenariats forts établis au cours des dix dernières années portent leurs fruits et renforcent le positionnement de l'EnsaS comme acteur aux facettes multiples. L'EnsaS est reconnue comme partenaire académique de valeur et soutenue autant par le monde universitaire que par le monde professionnel.

La collaboration dans le cadre de l'association avec l'Unistra est fructueuse et exemplaire. Elle a notamment permis de développer les activités de recherche à l'EnsaS offrant ainsi un profil spécifique intéressant ou de proposer une licence professionnelle unique. L'Unistra souhaite intégrer les spécificités de l'EnsaS dans ses futurs projets Idex et dans une politique forte de relations transfrontalières avec les universités allemandes et suisses pour rendre visible le cœur de l'Europe. La participation de l'EnsaS sera attendue dans la mise en œuvre de cette stratégie. Des choix stratégiques devront être réalisés par l'EnsaS de manière à pouvoir répondre à cette attente.

L'EnsaS se situe à une période charnière offrant de larges opportunités de développement. Le changement de statut devrait lui offrir une marge de manœuvre bienvenue soutenant notamment son développement positif de la recherche. L'EnsaS s'est emparée de la procédure d'autoévaluation de façon dynamique, ce qui lui a permis de fédérer ses acteurs afin de dégager un bilan prospectif qui lui est extrêmement utile. La nomination d'un nouveau directeur en parallèle de la procédure d'évaluation devrait donner un nouvel élan ainsi que des options pour la définition d'une stratégie claire et ambitieuse.

L'EnsaS est un établissement de taille modeste confronté à une situation financière tendue imposant la nécessité parfois douloureuse de faire des choix. Les axes stratégiques formulés pour la période à venir, la nouvelle direction et l'engagement du personnel devraient toutefois permettre d'aborder les années à venir avec confiance. Les différentes facettes abordées dans ce rapport devraient permettre une lecture plus claire des enjeux et des potentialités. Les points forts, les points faibles et les recommandations formulées ci-dessous reprennent de manière succincte les éléments centraux développés dans ce rapport.

## I – Les points forts

- Un volontarisme, un engagement et une cohésion de l'ensemble de la communauté.
- Une identité régionale et transfrontalière pleinement assumée.
- Une institution reconnue comme un associé singulier et actif de l'Unistra.
- Une recherche développée, liée à la formation, ancrée dans le territoire et ouverte à l'international.
- Un enseignement de qualité qui se donne des moyens pour évoluer.

## II – Les points faibles

- Une identité de la pédagogie et de la recherche insuffisamment explicitée.
- Un risque de dispersion des objectifs stratégiques.
- Des incertitudes fortes pesant sur le niveau et la diversité des ressources financières.
- Une capacité de mobilisation des ressources humaines limitée dans un contexte de mutation.
- Un manque de lisibilité dans l'offre de formation master.

### III – Les recommandations

- Préciser et communiquer les spécificités de l'identité pédagogique et scientifique de l'EnsaS.
- Préciser les stratégies partenariales au niveau régional et au sein du site strasbourgeois.
- Formaliser et consolider les processus-clés dans les domaines du pilotage.
- Renforcer l'ancrage institutionnel dans l'école doctorale.
- Faire aboutir la mise en service du nouveau bâtiment en assurant un fonctionnement technique et pédagogique optimal tout en poursuivant l'intégration dans le site par le travail de communication et les expositions.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amup	Architecture, morphologie/morphogenèse urbaine, projet
ANR	Agence nationale de la recherche
Arche	Arts, civilisation et histoire de l'Europe
AREA	Association représentative des étudiants en architecture
ATS	Administratifs, techniques et scientifiques

## B

BNU	Bibliothèque nationale universitaire
BNUS	Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg

## C

CA	Conseil d'administration
CAUP	<i>College of architecture and urban planning</i>
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CIC	Contrôle interne comptable
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMPA	Coordination mutualisée de proximité pour l'appui et le soutien
CPER	Contrat de plans État-région
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)
CRI	Commission des relations internationales
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

## D

DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEEA	Diplôme d'études en architecture
DR	Département recherche

## E

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Engées	École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
EnsaS	École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg
Enstib	École nationale supérieure des technologies et industries du bois
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillés

## F

FLE	Français langue étrangère
-----	---------------------------

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

## H

Hcéres	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
<b>I</b>	
Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
Idefi-N	Initiatives d'excellence en formations innovantes numériques
I dex	Initiative d'excellence
IDIP	Institut de développement et d'innovations pédagogiques de l'université de Strasbourg
IGE	Ingénieur de recherche
Insa	Institut national des sciences appliquées
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie
<b>L</b>	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LCAP	Liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine
<b>M</b>	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MA	Maître assistant
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MCC	Ministère de la culture et de la communication
<b>N</b>	
NSFC	<i>National natural science foundation of China.</i>
<b>O</b>	
OPAC	<i>Online public access catalog</i>
<b>P</b>	
PFE	Projet de fin d'études
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPE	Programme personnel étudiant
<b>R</b>	
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
<b>S</b>	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SAV	Service d'amélioration de la vie étudiante
SHS	Sciences humaines et sociales
SIRH	Système d'information des ressources humaines
SNA	Stratégie nationale pour l'architecture
Sudoc	Système universitaire de documentation
SUMPS	Service universitaire de médecine préventive et de santé
<b>T</b>	
TD	Travaux dirigés
TESAA	Association des travailleurs étudiants strasbourgeois accros à l'architecture
TPCAU	Théories et pratiques de la conception architecturale et urbaine
TPFE	Travaux personnels de fin d'études
<b>U</b>	
UHA	Université de Haute Alsace
UMR	Unité mixte de recherche
Unistra	Université de Strasbourg
<b>V</b>	
VAE	Validation des acquis de l'expérience

# Observations du directeur



**Strasbourg, école d'architecture**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE DE STRASBOURG

Monsieur Michel Robert  
 Directeur du département  
 d'évaluation des établissements  
 HCERES  
 2 rue Albert Einstein  
 75013 PARIS

Strasbourg,  
 le 20 novembre 2017

*Objet* : Observations suite au rapport d'évaluation du HCERES

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie pour la transmission du rapport d'évaluation définitif et pour la prise en compte des observations que nous vous avons adressées, ainsi que pour la qualité de ce travail suite aux échanges constructifs avec les membres du comité d'experts, à la satisfaction de l'ensemble des personnes interrogées.

Ce document dresse un portrait fidèle de notre établissement. Les précisions apportées au rapport intermédiaire par chacun des services étaient en effet d'ordre factuel, et sans incidence aucune sur le consensus global sur l'analyse et les préconisations suggérées.

Ce rapport constitue pour nous un document précieux sur l'analyse du chemin parcouru depuis la dernière évaluation mais également sur la stratégie et les orientations futures à envisager afin de renforcer la qualité des enseignements dispensés aux étudiants en lien avec l'offre de formation du site universitaire alsacien. Ces orientations permettront très certainement de renforcer l'école dans sa lisibilité et d'asseoir son rayonnement, en renforçant les orientations confirmées et en imaginant des innovations pédagogiques ou stratégiques.

Vous trouverez ci-dessous nos premières observations notamment au regard des points faibles qui ont été relevés et de vos recommandations, ainsi que des pistes de réflexion d'ores et déjà envisagées suite aux rapports d'auto-évaluation et quelques mesures concrètes déjà arrêtées.

Nous ne reviendrons pas sur les observations émises suite au rapport provisoire, puisqu'elles ont été intégrées dans le rapport définitif et constituaient pour certaines, du fait de leur développement, une ébauche de réponse aux problématiques soulevées.

Nous avons donc repris la trame des problématiques que vous aviez identifiées, en regroupant certaines d'entre elles, et en signalant à chaque fois les points faibles :

- 1/ Politique de site et positionnement de l'ENSAS (partenariats)
- 2/ Identité de l'école en termes de politique de formation et de recherche, et accompagnement et suivi des diplômés
- 3/ Défis de la gouvernance institutionnelle, gestion des moyens et des RH
- 4/ Relations internationales
- 5/ Culture de la qualité et conclusions

### **1/ Politique de site et positionnement de l'ENSAS dans ses partenariats**

Pour ce qui concerne le site alsacien (UNISTRA, ENGEES, INSA, HEAR, UHA, BNUS), l'école est intégrée pleinement dans cette politique et participe à l'ensemble des COPIL dont certains ont lieu à l'ENSAS. Ils portent notamment sur l'élaboration concertée du « Schéma directeur de la vie étudiante ». Comme le souligne le rapport, un travail reste néanmoins à réaliser sur une reconnaissance accrue du laboratoire AMUP au sein de l'école doctorale et la formalisation d'une convention d'association qui est actuellement en cours de rédaction.

L'ENSAS participe également à la dynamique de « Région architecture ». Les assises du 1<sup>er</sup> décembre se tiendront à l'ENSAS.

Cette double appartenance n'est pas contradictoire mais constitue une forme de richesse et doit s'appréhender en terme de complémentarité du fait d'un ancrage ancien dans l'espace rhénan à des échelles variées (Eurométropole, Adeus, CARA, Réseau Alsacetechn, Maison européenne de l'architecture) et dans celui plus récent au sein de la Région Grand Est.

A titre d'exemple, l'école va accueillir jusqu'au début janvier une chargée de mission de « Région architecture » au vu de constituer un dossier de candidature à l'appel à manifestation d'intérêt « Europe créative ». Cet exemple montre que pour pouvoir assurer pleinement son rôle au sein de la Région Grand Est et viser à l'échelle européenne, l'école doit néanmoins bénéficier d'un ancrage local fort au sein de son propre réseau alsacien pour peser de tout son poids comme partenaire reconnu.

Les stratégies partenariales s'appréhendent en terme d'échelles : locale, nationale, européenne et internationale. L'ENSAS se doit d'être présente et de participer à chacun des échelons, faute de passer à côté d'opportunités, quand bien même certaines d'entre elles pourraient se recouper.

La question pour l'école est de maîtriser l'articulation entre ses différents partenariats et de les hiérarchiser afin d'en dégager des axes prioritaires, mais sans en négliger aucun. L'engagement de l'ENSAS dans « Région architecture » lui permet également de se positionner de façon dynamique et prospective sur les stratégies à venir, et les éventuels regroupements qui pourront s'opérer au sein de la Grande Région.

## **2/ Identité pédagogique et scientifique de l'ENSAS, formation initiale et continue**

Dès la constitution des rapports d'auto-évaluation et des réunions qui l'ont précédée, un travail a été réalisé par la CPR en lien avec la direction des études et la responsable de la valorisation de la recherche pour réaffirmer de façon plus claire des axes thématiques forts permettant de renforcer l'identité de l'école. Ces axes se développeraient autour de la technique, du patrimoine, de l'urbanisme, des matériaux écologiques et de la filière bois. Les discussions sur leur formalisation sont en cours et notamment sur l'organisation des études au sein des formations initiales afin d'être en cohérence avec ces axes.

Il ne s'agit pas de fermer l'école sur des domaines d'études trop restrictifs au risque de ne pouvoir les faire évoluer par la suite, mais plutôt de trouver une cohérence entre les formations initiales et les formations post-diplômes notamment autour de la recherche, mais également des doubles diplômes ou de la chaire partenariale, afin d'orienter les choix futurs et les priorités en fonction de leur apport potentiel.

A titre d'exemple, le laboratoire « Lumière » qui constitue un des points forts de l'ENSAS viendrait renforcer l'axe sur les techniques et pourrait ouvrir vers d'autres opportunités. De même, le réseau scientifique et thématique « Arches », qui vient d'être accrédité par le bureau de la recherche au ministère de la culture, et traite des architectures en milieu extrême peut venir nourrir cet axe thématique.

Ces axes vont de pair avec une verticalisation des enseignements en master déjà envisagée sans toutefois contraindre les étudiants dans des cursus tubulaires au détriment de la possibilité qui leur est offerte d'accéder à une offre de formation diversifiée au sein du site alsacien et des passerelles de plus en plus nombreuses avec l'université.

Sur un champ différent, l'école entend également renforcer ses enseignements dans le cadre des formations continues. En complément de la formation continue diplômante déjà mise en place et qui fait ses preuves, un poste de T2 (personnel géré et payé par le ministère) vient d'être ouvert au recrutement avec pour mission de développer à la fois la formation continue tout au long de la vie afin de renforcer le lien avec les professionnels, et également de monter un observatoire des débouchés, qui à terme pourra se développer par mutualisation à l'échelle de la Région.

## **3/ Gouvernance, gestion des RH et ressources financières**

La mise en œuvre des textes de réforme, dont la publication est prévue début 2018, interviendra de façon directe en 2019, avec entre autres la modernisation des instances de gouvernance interne et la mise en place des comités de sélection pour le recrutement des enseignants. L'année 2018 sera consacrée à préparer la mise en place des réformes. Celles-ci viendront conforter les dispositions en cours dans le cadre de la gouvernance interne avec la mise en place effective dès cette année de représentants d'équipes collégiales chargés de mieux articuler les équipes enseignantes avec les services administratifs. Des modifications de l'organigramme sont envisagées et feront l'objet d'échanges avec le Comité Technique, dans le but d'identifier plus clairement le rôle de la direction, des services, et d'un secrétariat général qui pour l'instant n'est pas formalisé.

La réforme des instances sera également l'occasion de clarifier la gouvernance et de favoriser le renforcement de la stratégie de l'établissement relative à la recherche.

Par ailleurs, une estimation prévisionnelle des trajectoires des enseignants a d'ores et déjà été élaborée, dans le cadre du dialogue de gestion avec la tutelle, et en prévision du contrat pluriannuel concomitant à l'accréditation. Certains contractuels particulièrement impliqués dans l'école ont été auditionnés récemment par un CA restreint afin de les sensibiliser pour se présenter au futur concours.

Le but est d'atteindre les objectifs de pourcentage de répartition entre statutaires et contractuels fixés par la tutelle, avec à terme l'allègement de la masse salariale T3 (relevant de l'établissement) et la stabilisation des effectifs du corps enseignant.

Les incertitudes sur les ressources financières sont bien identifiées et présentes à l'esprit de tous. Elles font l'objet de débats notamment autour de la place et de la nature des ressources par mécénat. Le cadre général a été rappelé. La volonté est de mieux cadrer cette forme de ressource en lien avec les axes thématiques de l'ENSA afin de consolider l'identité de l'école. Lorsque ces ressources seront sollicitées qu'en lien avec des opérations ponctuelles, celles-ci seront clairement identifiées dans un cadre général accepté par toute la communauté de l'école.

Il est envisagé que le « service de la communication » soit renommé en « service du développement et de la communication » pour mettre en évidence les missions qu'il assure déjà autour de la diffusion et des partenariats et pour confirmer son rôle de pilote dans la mise en œuvre de la politique de mécénat.

#### **4/ Relations internationales**

Cette question rejoint celle de la définition d'axes thématiques. En effet, les choix à établir sur les partenariats à cultiver, à renforcer, à créer ou à inventer doivent servir à renforcer ces axes, sans négliger bien évidemment la nécessité de répondre à des préoccupations nouvelles contextuelles. Certains partenariats institutionnels sont éprouvés et restent prioritaires (doubles diplômes allemands et chinois en particulier, même lorsque leur organisation peut être appelée à évoluer). Les autres projets actuellement proposés s'inscrivent pour l'instant dans les axes thématiques tels qu'envisagés actuellement (mobilité, métropolisation, technique...). Les futures propositions seront à évaluer au regard des axes thématiques dans leur formalisation définitive.

#### **Conclusion**

Ces premières observations, montrent que le rapport définitif aide à clarifier et à sérier les futures orientations de l'école. Elles mettent également en relief, les termes de l'équation souvent complexe entre richesse de l'offre de formation dans un environnement lui-même foisonnant et l'importance à dégager une identité forte pour l'école au sein de son environnement local, national (les 20 écoles), européen ou international.

La nécessité de définir puis d'affirmer des axes thématiques des enseignements sans toutefois contraindre les initiatives ni rigidifier les structures est évidente. Elle passe par la concertation de l'ensemble de la communauté, mais également par des choix à faire accepter lorsque les contraintes humaines et budgétaires le nécessitent.

La souplesse des structures et leur capacité d'adaptation doivent pouvoir aider à trouver de nouveaux modes de financement afin de saisir des opportunités et servir une vision prospective ambitieuse pour l'établissement.

Le présent rapport, mais également les réformes à venir doivent pouvoir aider à la mise en œuvre de cette politique.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de mes respectueuses salutations.



Jean-François Briand  
Directeur





# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg a eu lieu du 06 au 08 juin 2017. Le comité d'évaluation était présidé par René Graf, directeur et professeur à la Haute école spécialisée bernoise, architecture, bois et génie civil, Suisse.

## Ont participé à l'évaluation :

- Éric Alonzo, enseignant et président du conseil de l'enseignement, École nationale supérieure d'architecture de Marne-la-Vallée ;
- Stéphane Bourdageau, directeur général adjoint-directeur des ressources humaines, université d'Avignon ;
- Pietro Cali, architecte libéral, Catane, Italie, ancien professeur à l'université de Reggio Calabre, Italie ;
- Vincent Ducatez, architecte, Dplg, maître-assistant, École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille ;
- Préscillia Homand, étudiante, École nationale supérieure d'architecture de Montpellier, secrétaire générale de l'union nationale des étudiants en architecture et paysage.

Pierre Sebban, conseiller scientifique, et Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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