



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. 2012. hceres-02026277

HAL Id: hceres-02026277

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026277>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg



juillet 2012



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

Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

juillet 2012

Sommaire

Présentation	5
Gouvernance et stratégie	7
I – Un système d'organisation et de pilotage en devenir	7
II – Un environnement complexe, polarisé autour de l'université de Strasbourg	7
1 ● Un rattachement à l'université de Strasbourg approuvé mais insuffisamment mûri	8
2 ● Des rapports contradictoires avec les autres établissements : une "coopétition" à maîtriser	8
Stratégie en matière de recherche et de valorisation	11
I – Un effort de développement du potentiel de recherche	11
II – Une situation encore fragile qui reste à conforter	11
III – Une prise de conscience récente du besoin de valorisation	11
Stratégie en matière de formation	13
I – Une offre de formation de type classique, une attractivité à maintenir	13
II – Un effet "petite taille" qui favorise les rapports enseignant/étudiant et l'environnement de travail	13
1 ● Un effort de suivi des étudiants en difficulté	13
2 ● Une politique de documentation cohérente mais non aboutie	14
3 ● Un accès au numérique facilité	14
III – Un souci de démarche qualité pédagogique	14
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – L'étudiant, acteur de la vie de l'établissement	15
1 ● Une vie étudiante de qualité	15
2 ● Une démocratie étudiante efficace	15
3 ● Un dynamisme très fragile	15
4 ● Une absence de suivi des diplômés	15
II – Un manque d'accompagnement social	15
Stratégie en matière de partenariats	17
I – Un appui significatif des collectivités	17
II – Des relations avec les milieux socio économiques qui doivent progresser	17
Stratégie en matière de relations internationales	19
I – Une mobilité étudiante favorisée mais en légère diminution	19
II – Une faible mobilité des enseignants	19

III – Une situation fragile en matière de recherche	19
IV – Un nouvel état d'esprit à adopter	19
Pilotage et gestion	21
I – Une maîtrise partielle des ressources humaines	21
II – Une politique budgétaire et financière pénalisée par une insuffisance des ressources propres et une absence d'outils de pilotage	21
III – Une politique immobilière difficilement soutenable	23
IV – Une capacité d'autoévaluation à construire	23
V – Information et communication : entre organisation interne et externalisation	23
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	26
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	33

Présentation



L'École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg (Ensas) regroupe actuellement environ 800 étudiants, de la licence au doctorat, avec un flux annuel d'environ 120 étudiants en première année. Elle assure la préparation aux diplômes nationaux d'architecture mais a la particularité d'offrir également une formation franco-allemande (avec les universités de Dresde et de Karlsruhe) en master et un diplôme propre aux écoles d'architecture (DPEA). Son budget annuel est de 2,3 M€ (hors salaire des fonctionnaires), provenant essentiellement d'une subvention de l'Etat, et elle occupe, en attente de la livraison d'un nouveau bâtiment en 2012, environ 4400 m². Quarante et une personnes physiques, correspondant à 36 ETP, constituent le corps enseignant statutaire. Il est complété pour assurer l'offre de formation par des vacataires correspondant à 32 ETP. La quasi totalité des enseignants sont architectes de formation et la plupart exercent en parallèle ce métier. Le personnel administratif et technique affiche un chiffre théorique de 35 emplois ouverts mais cinq n'étaient pas pourvus début 2012, s'y ajoutent 11 emplois de contractuels, notamment parmi les chefs de service (cinq sur huit).

L'Ensas appartient au réseau constitué des vingt écoles d'architecture, le ministère de la Culture et de la Communication (MCC) en assurant la tutelle. Sa position géographique et historique au cœur de l'axe rhénan lui confère des particularités multiples : proximité de l'Allemagne (et de la Suisse) où la formation des architectes, traditionnellement ancrée dans l'université, obéit à des règles différentes ; présence à Strasbourg même d'une école d'ingénieurs (l'Institut national des sciences appliquées - Insa) qui forme également des architectes ; présence d'une puissante université, l'université de Strasbourg (Unistra), issue en 2009 de la fusion des trois universités antérieures de la ville, et avec laquelle un choix de rattachement sans intégration a été fait, aux termes de l'article L719-10 du code de l'Education. La convention vient d'être votée, dans une version qui reste encore à préciser sur beaucoup d'aspects.

L'Ensas connaît actuellement une période de mutations importantes en raison de l'évolution du métier ou plutôt des métiers liés à l'architecture mais également dans le cadre des bouleversements que connaît aujourd'hui la carte de l'enseignement supérieur en Alsace, en France et plus largement encore en Europe. La direction de l'école entend participer activement à ces changements. Cela se traduit tant dans l'évolution de ses structures et de son fonctionnement que dans les priorités données aux différentes fonctions attribuées par le décret n° 2005-734 du 30 juin 2005 relatif aux études d'architecture.

C'est ainsi que l'Ensas affiche une très forte volonté d'accroître la part de son activité consacrée à la recherche. Ceci se manifeste dans les profils de poste enseignants¹ proposés pour le recrutement, profils orientés vers une intégration dans l'équipe de recherche, l'Amup (Architecture, Morphologie/Morphogenèse urbaine et Projet), dont l'Ensas partage la responsabilité avec l'Insa. De fait, le nombre des doctorants encadrés par ses personnels a crû dans des proportions importantes ces dernières années. Cela ne peut être sans conséquence sur la formation et les autres missions que l'école assure. Ces mutations concernent également son mode de fonctionnement, appelant des choix dans les alliances et les réseaux, une réorganisation des services, une augmentation des ressources.

Les questions posées sont diverses. On peut toutefois les regrouper dans une interrogation générale : devant la multitude des actions affichées, à poursuivre ou à entreprendre, l'Ensas a-t-elle les moyens de ses ambitions ? Les interrogations portent principalement sur la capacité pour l'Ensas à se positionner dans le dispositif régional de l'enseignement supérieur, mais aussi sur deux aspects complémentaires : la diversité des personnels est-elle compatible avec une vision partagée de l'évolution de l'établissement ? La priorité accordée à la recherche repose-t-elle sur des bases solides ?

¹ Comme pour l'ensemble des écoles d'architecture, le statut des enseignants est ancien et n'évoque pas d'obligation professionnelle en matière de recherche. On ne parle donc pas d'"enseignants-chercheurs", même si aujourd'hui la réalité du travail de ceux qui s'impliquent dans une activité de recherche rapproche leur métier de celui des universitaires.

Gouvernance et stratégie



I – Un système d'organisation et de pilotage en devenir

L'Ensas est dirigée par un tandem formé du directeur et du président du conseil d'administration (CA), tous deux enseignants de longue date dans l'établissement, nommés par le MCC après avis du CA. Ce choix, même s'il est compatible avec les textes en vigueur, ne correspond pas à la pratique habituelle de la tutelle qui nomme, notamment pour le président, une personnalité extérieure. De plus, le directeur est lui-même ancien président du CA. Ce schéma assure une continuité certaine dans le pilotage et le partage des tâches, mais ne constitue pas un signe d'ouverture. Les séances du CA sont régulièrement suivies même si l'on relève une fréquentation très irrégulière des personnalités extérieures.

Conformément aux statuts des écoles d'architecture, l'Ensas dispose d'une commission de la pédagogie et de la recherche (CPR). Cette commission est largement ouverte aux enseignants et son rôle, dans l'organisation pédagogique et la mise en place de la nouvelle offre de formation, est largement reconnu. En revanche, la CPR n'est pas consultée sur la politique documentaire. La recherche lui échappe également presque totalement, notamment pour la définition des profils des postes d'enseignants. Ce rôle est en partie repris par un conseil scientifique créé en 1997, propre à l'Ensas car absent des statuts, où la position des étudiants est très réduite puisqu'ils n'y sont qu'invités.

Afin de favoriser en particulier son rapprochement avec l'université de Strasbourg, l'Ensas a procédé depuis 2010 à une réorganisation de son système administratif. En l'absence d'un secrétaire général (le poste est resté vacant 18 mois, jusqu'en juin 2011), le directeur l'a impulsée et traduite dans l'organigramme proposé et adopté par le comité technique paritaire local. La volonté affichée était de substituer à une organisation "en râteau" une organisation en services avec des chefs de service clairement identifiés. Néanmoins le rôle du secrétaire général (SG) n'est pas clairement défini, quelques chefs de service continuant à dépendre directement du directeur qui conserve ainsi une double fonction. Ce changement de conception est également difficile à faire passer dans les esprits et on relève un antagonisme entre les "ancien(ne)s", appartenant généralement à différents corps de fonctionnaires, chargés de l'exécution, et les chefs de service majoritairement contractuels, recrutés pour l'essentiel depuis moins de quatre ans. Tous les postes ouverts ne sont pas occupés, en particulier dans le domaine financier, et ces absences constituent un handicap certain dans la gestion de l'établissement. La réforme structurelle est donc bien engagée mais pas encore aboutie.

Malgré des demandes récurrentes d'enseignants exprimées lors des CA, la direction refuse, en raison de la petite taille de l'établissement, la création de départements internes, dotés de crédits et de postes d'enseignants affectés. La stratégie est donc clairement celle d'une centralisation affirmée avec un service formation organisé par cycle.

La communication intégrée manque d'une véritable stratégie et cela constitue un handicap dans la perspective de la venue d'étudiants étrangers au niveau master. L'absence d'indicateurs de performance portant sur la communication ne permet pas de prioriser les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par la direction. Le partenariat avec AlsaceTech¹, qui a pour fonction principale de favoriser la communication externe d'institutions dispersées et trop petites pour mener une politique autonome efficace dans ce domaine, est bien exploité pour la communication de l'école tant au niveau géographique qu'en matière de positionnement. Le rattachement à l'université de Strasbourg visant l'affirmation d'une identité commune devrait permettre d'améliorer la lisibilité de l'école sur le plan international mais en cas de conflit, l'Ensas risque de ne pas avoir les moyens de faire valoir ses droits.

II – Un environnement complexe, polarisé autour de l'université de Strasbourg

La politique menée par l'Ensas est indissociable de son environnement académique et institutionnel marqué par l'existence de trois réseaux locaux (l'université de Strasbourg, Alsace Tech, un groupement d'écoles du domaine de la culture et de l'art) qui se recoupent au moins partiellement et par la tutelle du MCC.

¹ Alsace Tech fédère les 12 grandes écoles d'ingénieurs, d'architecture et de management basées en Alsace. Le réseau fédère plus de 5 000 étudiants issus de 50 spécialités de formation en ingénierie, architecture et management, niveau master et doctorat.

1 • Un rattachement à l'université de Strasbourg approuvé mais insuffisamment mûri

Après une période délicate, en partie liée à la préparation de la fusion des universités strasbourgeoises, tout le monde s'accorde pour dire que "le ciel s'est dégagé". Le rattachement de l'Ensas à l'université de Strasbourg (article 719-10 du code de l'Education), projet envisagé depuis 2008, a été acté par les deux conseils d'administration en mars 2012. Mais près de la moitié des articles énoncés dans la convention adoptée restent à finaliser. Celle-ci formalise en un document unique des accords anciens mais dispersés. Elle prévoit quelques mutualisations techniques (enseignements partagés surtout au niveau master, documentation, cartes étudiantes, logiciels et réseau informatiques etc.) mais se veut principalement, côté Ensas, un affichage vis-à-vis de l'extérieur, sans conséquence concrète importante, les échanges d'enseignants étant déjà anciens. Une convention spécifique a déjà été signée pour l'enseignement des langues que l'Ensas ne peut assumer seule.

Aucune analyse du coût de ce rattachement n'a été menée ou rendue publique et la réflexion d'ensemble sur ce dossier, qui paraît faire l'unanimité, tant du côté personnel qu'étudiants, demeure insuffisante. Son articulation, notamment avec les autres perspectives de réseau qui se dessinent parallèlement, n'est pas explicitée même si ce rattachement est déclaré prioritaire par la direction.

La question se pose en particulier à propos du positionnement prévu de l'Ensas dans un collegium "ingénierie" de l'université de Strasbourg par rapport à l'intégration en septembre 2011 au réseau AlsaceTech. Celui-ci regroupe de son côté, outre l'Ensas, 11 autres écoles dont cinq déjà intégrées dans l'Unistra à un degré plus poussé que l'Ensas alors que d'autres lui restent extérieures comme l'Insa, alliée mais aussi rivale potentielle (cf. *infra*). L'hypothèse que ce réseau joue le rôle d'un institut polytechnique semble très peu crédible. La mise en place de doubles diplômes demeure plus symbolique que réelle, deux élèves de l'Ensas seulement étant concernés. Dans un avenir proche, l'université de Strasbourg pourrait souhaiter clarifier cette situation et disposer, dans la concurrence transfrontalière déjà en place, de sa propre faculté d'architecture comme les universités allemandes voisines : l'enseignement de l'architecture en Alsace et donc la position de l'Ensas sont susceptibles d'évoluer sans que l'école soit maîtresse du jeu.

2 • Des rapports contradictoires avec les autres établissements : une "coopétition" à maîtriser

L'Insa, par son département architecture qui fournit chaque année environ deux fois moins de diplômés que l'Ensas, constitue le second partenaire régional privilégié pour l'enseignement comme pour la recherche, partenariat facilité par des échanges d'enseignants qui mutent d'une institution à l'autre et l'existence de l'Amup. Il en résulte une perméabilité des méthodes pédagogiques : même si le concept de projet reste au cœur des préoccupations de la formation de l'Ensas (conformément au modèle français), le renforcement des disciplines techniques la rapproche de celle de l'Insa, ainsi que du modèle germanique. Apparemment, il n'en résulte ni perte de spécificité ni concurrence accrue. Cette collaboration peut prendre une nouvelle dimension dans le pôle de compétitivité "Alsace énérgivie"¹, plus spécialement dans la chaire commune "résilience énérgétique des territoires".

Les rapports entre les deux écoles qui forment en Alsace des architectes sont donc bons mais tout le monde a conscience que cette situation n'est vraisemblablement que transitoire. On relèvera que chaque école a ses particularités, notamment pour les débouchés, très majoritairement alsaciens pour l'Ensas², nationaux pour l'Insa, ce qui évite une concurrence directe sur le marché du travail. En revanche on peut s'interroger, par exemple, sur l'intérêt de conserver deux formations distinctes pour l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP) avec des effectifs qui ne dépassent pas 120 à 130 étudiants.

Ces liens ont permis l'intégration de l'Ensas au réseau AlsaceTech qui, conçu au départ pour les ingénieurs et les managers s'est ensuite plus largement ouvert aux architectes. La région le finance très largement, avec pour objectif de former 1 000 ingénieurs par an. Mais l'université de Strasbourg pourrait également avoir ambition de prendre en charge cette communication pour son propre compte. Cette dualité se traduit par l'existence des deux "marques" concurrentes, "Strasbourg" et "Alsace" entre lesquelles l'Ensas devra choisir.

¹ Ce pôle est spécialisé dans le secteur de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables en Alsace.

² Même si la première enquête d'insertion depuis la mise en place du LMD semble montrer une évolution.

Enfin, il faut relever la volonté, récemment aboutie dans les faits, des collectivités locales, de créer dans la région, sous forme d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC), un groupement des écoles d'enseignement supérieur dans le domaine de la culture au sens large, même si pour le moment l'Ensas n'est que partiellement concernée par cette opération. Le souhait d'une plus grande intégration de l'Ensas dans l'EPCC est partagé par la direction régionale des affaires culturelles (Drac), qui pense que l'Ensas ne fait pas assez appel à elle sur ce dossier. Mais la difficulté de concilier enseignements purement artistiques et architecture est bien réelle, exprimée par exemple dans le refus d'accepter l'EPCC dans AlsaceTech. Le MCC peut souhaiter manifester plus directement sa tutelle sur l'Ensas dans un avenir plus ou moins proche et on voit mal comment l'Ensas pourrait ne pas répondre à cette demande en contradiction avec un rattachement plus prononcé à l'Unistra.

Cette complexité des rapports avec les autres établissements a des conséquences directes sur le pilotage et le fonctionnement de l'Ensas. On relève en particulier la diversité des logiciels de gestion utilisés par les établissements sous tutelle du MCC et ceux sous tutelle du MESR : ajouté à sa taille limitée, cela interdit à l'Ensas de bénéficier d'outils de gestion intégrés et adaptés à ses besoins et le choix entre les deux systèmes n'a pas encore été fait même si le système de l'Amue est déjà privilégié.

Stratégie en matière de recherche et valorisation



I – Un effort de développement du potentiel de recherche

Dans le passé, l'Ensas a souffert du manque d'un laboratoire de recherche reconnu, bien qu'un effort de réflexion sur les sciences sociales et sur la dimension historique urbaine ait été fait depuis les années 70. La priorité est aujourd'hui clairement donnée au renforcement d'une équipe partagée avec l'Insa, l'Amup, pour laquelle une reconnaissance officielle a été demandée dans le prochain contrat. Si le nombre d'enseignants-chercheurs (15 contre 5) est largement en faveur de l'Ensas, le volume de l'activité scientifique est beaucoup plus équilibré. L'Ensas, comme d'autres écoles d'architecture, accordait peu d'importance à la recherche. Cet état d'esprit n'a pas encore totalement disparu chez les enseignants (sur 41, 19 sont encore "hors équipe"), ce qui justifie selon l'école le non rattachement de l'Amup à un laboratoire de l'université de Strasbourg, de façon à placer une équipe de recherche au centre du dispositif Ensas. La création d'un département recherche permet de comptabiliser également les sept enseignants rattachés de façon dispersée à des équipes extérieures, intégrées ou non à l'Unistra, et de leur assurer un financement minimum. Toutefois, ce département est trop récent pour mesurer son impact réel sur le développement de la recherche.

On peut noter que le potentiel global de l'Ensas pourrait lui permettre, à moyen terme, de s'engager à la fois dans une recherche scientifique classique adossée aux normes et standards de publications (et autres modes de diffusion) du monde universitaire - et une recherche de type applicatif (appelée "clinique") - axée sur les retours d'expérience ou des domaines applicatifs émergents comme le solaire et les énergies renouvelables, par exemple.

II – Une situation encore fragile qui reste à conforter

Actuellement, la constitution de l'Amup autour de personnes reconnues a permis de définir une stratégie de renouvellement dans une continuité de sujets. Le rattachement de l'école à l'université est considéré comme une opportunité pour faciliter le travail de recherche des enseignants dans une école d'architecture et accroître la lisibilité de la discipline. A l'instar du rapport d'évaluation Aeres de l'Amup, il faut souligner la fragilité de cette équipe. L'enthousiasme et la volonté partagée de développer un projet commun entre chercheurs et doctorants ne peuvent suffire et des moyens complémentaires devront être dégagés.

L'inflexion "sciences et techniques" souhaitée pour l'enseignement devra trouver sa place dans la logique d'adossement enseignement et recherche, notamment dans le contexte du master avec l'Institut de technologie de Karlsruhe (KIT, sur les problématiques transfrontalières) comme le demandent les partenaires allemands. Le positionnement scientifique du pôle de compétitivité "Alsace énergivie" créé en 2010, et celui de l'Ensas en son sein, restent à construire. Ce pôle constitue un gisement d'opportunités important. Le laboratoire Amup devra y trouver, voire proposer sa place.

Jusqu'à l'année dernière il n'y avait pratiquement pas de doctorants alors qu'ils sont désormais 16 encadrés par seulement deux enseignants habilités à diriger des recherches (HDR) sur les trois de l'école. Seuls sept d'entre eux ont obtenu leur master à l'école. L'Ensas a bénéficié en deux ans de quatre allocations du MCC (2 400 € sur trois ans, bien en dessous des chiffres habituels du MESR) mais aucune par le biais de l'école doctorale "sciences humaines et sociales - perspectives européennes" portée par l'université de Strasbourg, y compris du conseil régional. Les représentants des doctorants sont consultés de façon informelle dans le conseil scientifique de l'Ensas mais ne disposent pas de locaux spécifiques. La jeunesse et la petite dimension de la formation doctorale constituent donc encore une faiblesse pour l'école.

III – Une prise de conscience récente du besoin de valorisation

L'ensemble des paragraphes sur la valorisation n'a pas été renseigné dans le rapport d'autoévaluation. La mise en relation du monde de la recherche avec le monde socio-économique n'est présente qu'au travers du pôle de compétitivité, récemment créé. Il reste à l'Ensas à prouver qu'elle a les moyens de réaliser les objectifs prévus : pour l'instant, rien n'a dépassé le stade de projet.

L'école manque d'une réflexion sur la mise en place d'une stratégie d'encouragement à la valorisation, qui permettrait aux enseignants de la rendre lisible, et surtout de formuler une réponse aux questions suivantes : est-ce qu'une valeur, ou une reconnaissance, est donnée aux résultats de ce type de recherche (brevets, procédés, modes opératoires, systèmes constructifs innovants, etc.) ?

Stratégie en matière de formation



I – Une offre de formation de type classique, une attractivité à maintenir

Les formations assurées s'inscrivent désormais (comme pour les autres écoles d'architecture) dans le cadre du LMD : licence en trois ans pouvant déboucher sur une sortie du cursus avec un diplôme ; master en deux ans avec possibilité de poursuite en thèse et surtout en habilitation à exercer la maîtrise d'ouvrage en son nom propre (HMONP), qui compte environ 90 inscrits cette année. L'Ensas présente deux particularités. La première réside dans l'organisation d'une formation diplômante réservée aux personnels en agence, ayant abandonné leurs études depuis plus de 6 ans, qui regroupe 14 étudiants, en dessous donc de la capacité d'accueil théorique fixée à 18. La seconde est l'existence de diplômes partagés soit dans le cadre de l'université franco-allemande (cf. chapitre sur les relations internationales), soit avec l'université de Strasbourg (master recherche et licence professionnelle), soit avec l'Insa (master recherche), soit même avec des partenaires extérieurs (université et Ensa de Nancy). On relève enfin un diplôme propre aux écoles d'architecture, *Architecture et Archéologie*, qui a vocation à être de nouveau (c'est un ancien DESS) partagé avec l'Unistra dans le cadre d'un master professionnel.

Depuis son entrée dans le dispositif admission "post-bac" (dispositif regroupant sur un seul site internet l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur, qui permet notamment aux bacheliers d'émettre des vœux de poursuite d'études)¹, l'Ensas a enregistré un nombre de candidatures en première année supérieur à 1500. L'école en sélectionne 500 sur dossier pour participer à un entretien individuel (où sont examinées motivation et personnalité) et en classe environ la moitié. De fait, le dernier inscrit correspond en moyenne au 200^e classé, pour constituer une promotion de 120 étudiants dont 35 % ne sont pas des néo-bacheliers. Il s'agit donc d'une véritable sélection qui permet la comparaison avec les écoles d'ingénieurs. A titre de comparaison, l'Insa, voisine, recrute ses candidats architectes après une première année de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) mais avec un profil ingénieur sensiblement différent. On constate pour les années suivantes un *turn over* conséquent, lié notamment au retour dans leur région d'origine après la L3 d'étudiants d'abord reçus dans une école plus éloignée. Les départs sont compensés surtout par l'arrivée en L2 d'étudiants d'IUT ou de BTS. En définitive, seule la moitié d'une promotion achève ses études à Strasbourg. Cette situation apparaît sans conséquence sur l'état d'esprit "maison".

L'attractivité de l'Ensas, en particulier pour des étudiants extérieurs à l'Alsace, est une préoccupation majeure de la direction. Elle est considérée comme une priorité au niveau master et pourrait l'être davantage au niveau doctorat. Sur le plan national, la concurrence parisienne demeure très forte ; de meilleurs résultats sont obtenus sur le plan international (cf. *infra*) avec un taux d'étudiants étrangers (19% en 2009/2010) très supérieur à la moyenne des écoles d'architecture provinciales (12% en 2009/2010), conforme à celui des autres établissements alsaciens. Cette priorité n'a pas véritablement d'impact sur l'offre de formation en licence, sauf peut-être à travers un renforcement des matières techniques (au détriment des disciplines artistiques). En revanche, en master, la mise en place de parcours personnalisés autour de quatre thèmes principaux, et un adossement à la recherche, constituent les objectifs présentés pour le futur contrat. L'offre de formation constitue donc un facteur positif pour le recrutement extérieur en master.

II – Un effet "petite taille" qui favorise les rapports enseignant/étudiant et l'environnement de travail

1 • Un effort de suivi des étudiants en difficulté

Après chaque session d'examen, les étudiants repérés en difficulté font l'objet d'une convocation pour entretien au service formation. Ceci concerne environ 30 étudiants par an et, le taux de réussite (80 %) comme celui des abandons (deux à trois par an) n'appellent pas de commentaires particuliers. Les relations des étudiants avec la direction sont bonnes et les premiers apprécient de pouvoir rencontrer très facilement la seconde pour évoquer leurs difficultés même si les solutions proposées restent limitées.

¹ Les écoles d'architecture ont intégré ce dispositif pour la session 2010.

2 • Une politique de documentation cohérente mais non aboutie

Le choix de l'école de se concentrer sur les sources spécifiques à son champ d'expertise (en particulier les documents techniques d'urbanisme et les textes législatifs sur la construction) et d'utiliser ses partenariats locaux (convention avec la bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg - BNUS - et le service commun de documentation de l'université de Strasbourg) pour faire bénéficier ses usagers des ressources transverses constitue une force de l'établissement. Le CA entérine chaque année le versement à la bibliothèque d'une part (53 € en 2011) très supérieure au plancher des droits d'inscription payés par les étudiants. Des conventions d'achat avec l'Insa permettent d'éviter les doublons tout en disposant à Strasbourg des ressources documentaires nécessaires. On retrouve ce souci de collaboration dans le choix d'adopter le logiciel de l'Enseignement supérieur au détriment de celui du MCC. Le déménagement (pour la durée des travaux) programmé en fin d'année dans les locaux de la bibliothèque municipale réduira pendant deux ans le nombre d'heures d'ouverture qui passera ainsi des 42h30 actuelles à seulement 37h, trop loin des standards en la matière (autour de 60h). À terme, les surfaces disponibles passeront de 215 m² à plus de 700 m².

La part des ouvrages en langues étrangères demeure faible (12 % pour les monographies) compte tenu des ambitions affichées à l'échelle internationale. Toutefois le problème principal demeure la question de l'appétence à la lecture des étudiants, notamment en première et deuxième années de licence, qui ignorent tout des outils de travail disponibles à la bibliothèque : un gros effort de formation a été entrepris depuis la rentrée 2011, tant pour les étudiants que pour les moniteurs, mais il reste à la rendre obligatoire dans le cursus. En revanche, l'absence de réflexion sur la numérisation des ressources est une faiblesse marquée de la politique documentaire de l'école à l'exception des travaux d'étudiants pour lesquels il est prévu de prélever une somme de 40 000 € sur le fonds de roulement.

3 • Un accès au numérique facilité

Les étudiants, comme les personnels, bénéficient depuis cette année d'un accès à l'environnement numérique de travail (ENT) de l'université de Strasbourg qui semble donner satisfaction aux uns et aux autres. Les informations données sur le site web paraissent pertinentes mais restent à traduire en plusieurs langues.

III – Un souci de démarche qualité pédagogique

La création d'un service pédagogique marque là aussi un souci de professionnalisation, avec rédaction de procédures connues de tous, indispensable pour un rapprochement avec l'Insa et l'université de Strasbourg. L'évaluation annuelle des enseignements ne débouche pas sur des mesures de correction appropriées. L'organisation des emplois du temps reste délicate en raison notamment du nombre d'enseignants non résidents.

Beaucoup de démarches sont encore à améliorer comme la validation des conventions de stage, le rendu des notes dans les délais fixés etc. Le "projet" occupe le cœur du dispositif de formation à l'Ensas mais il convient là encore de prendre davantage en compte quelques principes de base comme le respect du calendrier pour entrer véritablement dans la démarche qualité.

Stratégie en matière de vie étudiante

I – L'étudiant, acteur de la vie de l'établissement

1 • Une vie étudiante de qualité

Les associations étudiantes sont dynamiques, plurielles et parfaitement intégrées à leur environnement, favorisant ainsi le sentiment d'appartenance. Si la proximité entre les étudiants et leurs enseignants est un avantage, la réactivité de l'administration est parfois mise en défaut et les rares procédures formelles existantes, telles que celles liées à l'évaluation des enseignements par les étudiants, restent fragiles. Les méthodes informelles, comme les remontées à la direction par les délégués de promotion concernant l'amélioration de la pédagogie par exemple, sont majoritaires.

Il faudra attendre les nouveaux locaux pour que l'ensemble des associations soient hébergées dans l'école, ainsi que le rattachement à l'université de Strasbourg, pour que les étudiants puissent intégralement bénéficier des services communs de vie étudiante (carte multiservice, etc.). L'ouverture de relations avec les autres écoles strasbourgeoises est souhaitée par les étudiants.

2 • Une démocratie étudiante efficace

Malgré l'absence de vice-président étudiant, l'existence d'un service d'amélioration de la vie étudiante (SAV) permet d'échanger efficacement entre les responsables associatifs, les délégués de promotions, les élus étudiants et la direction. La forte représentation des étudiants dans les instances de décision ainsi que leur sollicitation par la direction pour être associés à toutes les réflexions les concernant est un véritable atout. L'assiduité des élus et la progression de la participation aux élections étudiantes confirme la tendance observée d'une responsabilisation accrue des étudiants.

3 • Un dynamisme très fragile

Le sous-financement des initiatives de vie étudiante par rapport aux normes universitaires (pas de fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes - FSDIE - propre¹, participation espérée à celui de l'université de Strasbourg), l'absence d'un processus clair de demande de financement, de dispositifs de formation des élus et responsables associatifs ainsi que de reconnaissance, d'aménagement et/ou de valorisation de l'engagement étudiant sont autant de fragilités risquant de rendre conjecturel le fort dynamisme rencontré actuellement. Sur le dernier point la mise en place d'un module "parcours personnalisé de l'étudiant" sur un semestre va néanmoins dans le bon sens et gagnerait certainement à être développé.

4 • Une absence de suivi des diplômés

S'il existe un annuaire des diplômés, l'absence d'association d'anciens (dont la création est demandée par les étudiants) et un suivi des diplômés limité², ne concourent pas à une amélioration de l'insertion professionnelle d'une part, et, d'autre part, ajoutés à l'absence de cérémonie de remise des diplômes, freinent le renforcement du sentiment d'appartenance.

II – Un manque d'accompagnement social

Malgré l'engagement affirmé de l'établissement sur le volet social, aucun dispositif spécifique d'accompagnement n'est prévu par l'école, qui se repose sur les conventions passées avec le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Sumpps) de l'université de Strasbourg et le Crous. L'absence de prise en compte par l'établissement des questions liées à l'hébergement de ses étudiants peut être considérée comme problématique.

¹ Il n'existe pas d'obligation réglementaire de mettre en place un FSDIE, pour les écoles du ministère de la Culture et de la Communication.

² Les seuls documents obtenus concernent les diplômés DEA, DPLG et HMONP.

Stratégie en matière de partenariats



I – Un appui significatif des collectivités

La ville de Strasbourg et la Communauté urbaine (Cus) sont clairement intéressées par des collaborations avec l'Ensas, notamment pour des opérations de recherche (deux contrats signés) et des manifestations publiques citoyennes ("Semaine intensive d'Art" en 2011, Colloque Tabouret par exemple). Outre le rapprochement largement approuvé avec l'université de Strasbourg, elles manifestent également un appui marqué à l'EPCC, signalé plus haut dans le chapitre "gouvernance et stratégie" de ce rapport.

Le Conseil régional, bien présent au CA, a une vision quelque peu différente. Il souhaite un équilibre au sein du dispositif d'enseignement supérieur en Alsace, d'où son intérêt marqué pour le réseau AlsaceTech, l'EPCC, le pôle de compétitivité auxquels participe l'Ensas. Mais on retrouve également cette préoccupation dans l'appui donné au cluster "Alsace-Sup" animé par l'université de Strasbourg. De ce fait on relève le souhait, peut-être peu réaliste, de voir l'Ensas conserver la plus grande indépendance possible.

Cependant, l'Ensas est bien intégrée dans la région et peut compter sur l'appui des deux collectivités les plus concernées, comme le montre leur apport financier dans le programme immobilier d'extension-restructuration en cours, qui représente toutes collectivités confondues, 10 M€, soit le tiers du budget de l'opération.

II – Des relations avec les milieux socio économiques qui doivent progresser

Le Conseil régional de l'ordre des architectes entretient depuis 2006 des relations étroites avec l'Ensas, avec mise en place d'une collaboration institutionnelle, facilitées par le quasi monopole de l'Ensas vis-à-vis de l'Insa pour la formation des architectes exerçant en Alsace. L'Ordre est impliqué par l'Ensas dans les jurys de validation des acquis de l'expérience (VAE) et intervient dans la formation HMONP et dans toutes les formes de formation continue ; il co-organise des conférences. Ces relations sont certainement appelées à s'intensifier, les cabinets alsaciens devant faire face à la concurrence allemande, qui s'est organisée en cabinets beaucoup plus importants en personnel, et surtout davantage spécialisée avec intégration des bureaux d'études.

Le pôle de compétitivité "Alsace énergivie", forme une cible active pour l'Ensas, en alliant relations de confiance et émulation. Le réseau des responsables est dense : AlsaceTech, université de Strasbourg, industriels, chercheurs, professionnels. Les thèmes principaux en sont : la géothermie, le photovoltaïque 3^e génération, la biomasse. L'apport de l'Ensas dans le pôle réside dans la mise en place pour 2012 de la chaire "résilience énergétique" dont la responsabilité lui a été confiée en parallèle avec l'Insa. On relève un manque de visibilité de l'Ensas dans ce pôle, il est vrai récemment créé.

Stratégie en matière de relations internationales



L'établissement est doté d'un service relations internationales (RI), constitué de deux personnes, qui réalise la mise en œuvre et le suivi des actions et qui collabore avec les enseignants pour les échanges européens (35 accords), franco-allemands et bilatéraux hors Europe (Chine, Australie, Canada). Le service RI promeut les programmes Erasmus, avec cette année un effort de rationalisation des accords réellement actifs, en mettant l'accent sur le côté polytechnique de l'école.

I – Une mobilité étudiante favorisée mais en légère diminution

Le flux Erasmus pour les étudiants sortants est d'une cinquantaine par (surtout en M1) : les pays intéressés sont surtout l'Allemagne et la Suisse (en raison des rapports transfrontaliers), l'Espagne, l'Italie, la Belgique et le Portugal. Après certification linguistique, tous les étudiants qui le désirent partent. Le nombre d'étudiants entrants, inférieur, augmente lentement. Ces deux chiffres restent bas bien que la mobilité soit un des objectifs affichés de l'École.

L'attractivité pourrait être liée d'une façon plus explicite aux relations transfrontalières qui devraient permettre de se distinguer des autres écoles d'architecture. De fait, le choix a été de donner priorité aux relations franco-allemandes avec notamment un double master avec l'université de Dresde puis, depuis peu, celle de Karlsruhe. Cette année, 21 étudiants suivent alternativement les cours à Strasbourg et en Allemagne sous la forme de semestres entiers. Ces deux universités partagent depuis 2009 des séminaires et des ateliers avec l'école mais aussi avec Bâle et Fribourg. Un collège doctoral franco-allemand, encore en projet, a pour ambition de développer des compétences sur les questions urbaines et métropolitaines transfrontalières et complètera l'expérience des doubles masters.

L'ouverture d'un cours complet d'architecture en anglais pourrait attirer des étudiants étrangers en leur offrant une approche orientée vers l'étude des régions transfrontalières, caractérisées par une double (voire triple) culture et par le bilinguisme. L'insertion facile des étudiants dans les programmes d'étude et dans la "communauté" de l'école est un atout incontestable. La mobilité étudiante entrante et sortante est globalement appréciée pour sa lisibilité (la dimension réduite de l'école permet la circulation des informations), son ouverture (sélection sur projet personnel) et sa réalité (possibilités avérées de mobilité), répondant en ce sens aux objectifs fixés.

II – Une faible mobilité des enseignants

De toute évidence, il n'y a pas de stratégie pour organiser des formations en cotutelle en dehors des accords franco-allemands : un programme *Erasmus Mundus* (avec Bratislava, Florence et d'autres villes européennes) a récemment été abandonné, un nouvel accord avec Venise et Bruxelles signé en 2010. Cela reflète un investissement limité des enseignants dans les accords avec des établissements étrangers.

III – Une situation fragile en matière de recherche

Il n'y a pas une véritable culture internationale et les 3 recrutements récents d'enseignants HDR intéressés par la coopération scientifique et des liens avec d'autres institutions ne permettent pas de stabiliser la situation. Aucune démarche n'a été lancée par l'Ensas pour obtenir des financements européens (réponses aux appels de l'Union européenne, candidatures European research council, VII^{ème} Programme cadre, Culture 2007-2013), ou pour envisager des échanges internationaux (directeurs d'études invités, équipes internationales, circulation de chercheurs, etc.). L'Ensas se caractérise donc par une quasi-absence de relations internationales structurées. Il y a nécessité d'engager au plus vite une réflexion dans ces instances pour établir des priorités au niveau de la recherche et à celui des *visiting professors*.

IV – Un nouvel état d'esprit à adopter

La question des relations internationales dans le domaine de la recherche reste au niveau du discours, comme un objectif souhaité par la direction et quelques chercheurs de l'Amup. L'école est consciente de la nécessité d'un changement dans l'état d'esprit d'un certain nombre d'enseignants pour dépasser les seuls financements nationaux ; il y a encore plusieurs pas institutionnels à franchir pour atteindre une réelle dimension internationale.

L'Ensas dispose d'une véritable spécificité dans le domaine des relations internationales grâce à son positionnement dans une région frontalière où les échanges universitaires sont depuis longtemps bien établis : cet atout pourrait être renforcé en étant également affiché comme sujet d'études. Le développement international passera également par une exigence plus grande du niveau en langues vivantes demandé aux futurs enseignants.



I – Une maîtrise partielle des ressources humaines

L'Ensas ne dispose pas de la maîtrise de ses emplois statutaires et ne gère pas la masse salariale correspondante. Le SG assure également les fonctions de DRH. Les emplois susceptibles d'être vacants ou créés (depuis 2004, 13 Biass et 3 professeurs) sont transmis au MCC qui donne ou non un avis favorable pour l'ouverture d'un concours. Les postes non pourvus l'année n peuvent faire l'objet d'un recrutement l'année n+1, voire n+2, sous forme de contractuels pour les Biass ou de vacataires pour les enseignants : la procédure est donc longue, peu réactive, et dans la pratique il faut souvent attendre plusieurs années pour voir un poste Biass finalement pourvu d'autant plus que le MCC insiste pour un choix parmi les personnels de la seule Drac Alsace. Ce mode de fonctionnement est un réel handicap pour l'établissement, car il entraîne, outre un recrutement endogène, ce qui le différencie des autres établissements universitaires, le transfert de la charge financière du budget de l'Etat sur le budget de l'établissement pour les contractuels et vacataires : il n'y a en effet aucune compensation pérenne versée par le MCC au titre des emplois vacants non pourvus.

Le recrutement par un jury national des enseignants titulaires est satisfaisant dans les faits car les principaux objectifs de l'Ensas (notamment celui de privilégier la recherche) coïncident avec ceux du MCC. Les profils sont plus ciblés et permettent, ensuite, de recourir à un vivier national voire international (les trois PR n'étaient pas en poste à l'Ensas). Les enseignants statutaires ne pouvant faire d'heures complémentaires, les vacataires sont la seule variable d'ajustement et l'on constate entre 2009 et 2011 une véritable dérive dans ce domaine avec une charge salariale qui oscille autour de 400 000 €. Le recrutement des vacataires résulte le plus souvent d'un accord direct entre l'enseignant chargé de l'unité d'enseignement (UE) et le directeur, même si des commissions *ad hoc* sont mises en place pour ceux qui font plus de 64 h d'enseignement dans l'année. Celles-ci définissent les profils et procèdent ensuite aux recrutements. La réduction du nombre de vacataires (200 environ actuellement), comme l'école en manifeste la volonté devrait faire baisser le coût de gestion (le traitement d'un dossier pour quelques heures coûte autant que celui d'un service complet) et un meilleur contrôle des recrutements éviterait un nouveau dérapage dans l'évolution de la masse salariale. Par ailleurs, un recrutement au-delà du vivier des seuls architectes (qui ne sont pas les mieux préparés à enseigner toutes les disciplines) est également souhaitable.

Pour les promotions, l'Ensas ne peut mener une politique cohérente : chaque ministère gère ses personnels selon ses règles¹. La multiplicité des pratiques rend également complexes plusieurs autres questions, comme celles la transformation en CDI de certains CDD ou de la gestion des autorisations de cumul, ce dernier sujet étant particulièrement important dans un établissement où une majorité du personnel exerce une activité parallèle en agence.

La politique sociale est limitée : il n'existe aucune permanence de l'assistance sociale (appartenant au ministère de l'Intérieur) qui intervient uniquement à la demande. Seule une participation au coût des repas (restaurant SNCF en face de l'école) a été signalée.

II – Une politique budgétaire et financière pénalisée par une insuffisance des ressources propres et une absence d'outils de pilotage

L'établissement montre une volonté affichée de renforcer et de professionnaliser son service financier, doté pour cela de deux emplois supplémentaires, malheureusement non encore pourvus en 2012. La commission du budget et des moyens est plus une instance préparatoire au CA qu'une instance permettant d'arrêter des orientations politiques et d'en cerner les coûts consolidés afin de conseiller efficacement les administrateurs de l'établissement. L'analyse de l'exercice 2011 fait apparaître le peu de marge de manœuvre de l'établissement en matière d'économies. Les charges de personnels et la viabilisation obèrent dangereusement l'équilibre financier.

¹ Superposition de statuts distincts.

Les recettes financières de l'Ensas proviennent à 80 % de subventions de l'Etat, de l'ordre de 1,8 M€. Dans les 20 % restants sont inclus les droits d'inscription payés par les étudiants, fixés par décret sauf pour la formation continue diplômante où ils sont établis par le CA dans des limites cependant contraintes. Le budget ainsi obtenu est jugé insuffisant par l'Ensas pour répondre à toutes ses missions statutaires. Si la légitimité d'augmenter la subvention du MCC est reconnue par le ministère, en raison de l'augmentation des surfaces liée à la livraison du nouveau bâtiment et d'une appréciation plus positive de la politique menée par l'école en matière de recherche, une hausse ne pourrait être que limitée, ne serait-ce qu'en raison des contraintes budgétaires globales. La limitation budgétaire doit donc être un élément pris en compte dans les projets de développement.

L'augmentation des ressources propres figure parmi les priorités affichées par l'Ensas. La taxe d'apprentissage est difficile à mobiliser en Alsace du fait d'un droit local spécifique même si des efforts importants de relance ont été entrepris, avec des résultats significatifs (17 000 € en 2011) mais qui, à l'échelle de l'établissement, ne peuvent que rester marginaux. La deuxième piste concerne la formation continue et la validation des acquis de l'expérience (VAE). Sous ces vocables, l'Ensas mène une politique qui se veut sociale à l'égard des personnels employés dans les agences sans avoir le titre d'architecte diplômé par le gouvernement (DPLG) mais le coût et donc le profit hypothétique de ces actions n'ont jamais été clairement mesurés. Une ressource importante devrait être la formation continue des architectes en activité, obligation qui est faite par la loi de 2005. Le vivier régional est loin d'être négligeable, avec une population concernée estimée par le Conseil de l'ordre à 2500 personnes. Mais le processus semble encore dans une phase de démarrage. Il en va de même pour les contrats de recherche puisque seuls deux ont été signés depuis 2009 avec la ville de Strasbourg pour un total de 130 000 €. La participation aux financements offerts par la fondation de l'université de Strasbourg reste à concrétiser.

La réduction des dépenses liées en particulier aux voyages pédagogiques, obligatoires pour l'essentiel dans les différents cursus, est vivement combattue, au nom précisément de la pédagogie par les représentants du personnel lors des séances du CA et n'apparaît que secondairement dans le projet présenté, signe que cette piste n'est pas vraiment utilisée par la direction. La question des voyages recoupe au moins en partie celui de la fixation des services enseignants. Il existe, depuis peu¹, un référentiel définissant une règle commune, pour le coût des accompagnements. En revanche, la comptabilité des heures de cours ou de travaux dirigés (TD) semble, toujours d'après les interventions sur ce sujet au CA, varier d'un enseignant à l'autre pour une même UE. Les fiches de service n'étaient pas disponibles lors de la visite².

La gestion des marchés publics reste également à améliorer, les premières expériences dans ce domaine (marché informatique de 180 000 €) n'ayant pas été concluantes. La question se pose également dans l'immédiat, et à une plus grande échelle, pour l'achat d'équipements pour le nouveau bâtiment (900 000 € prévus). En revanche des progrès ont déjà été réalisés entre 2010 et 2011 dans la maîtrise des fluides et des consommables.

Un autre sujet d'interrogation concerne la politique de sous-traitance de divers services envisagée dans le cadre du rapprochement avec l'université de Strasbourg. Si le principe même de mutualisation avec la puissante université voisine ne peut être contesté, il semble peu crédible que ces services demeurent gratuits : pour la formation continue, l'Ensas s'est déjà engagée à affecter un poste pour gérer les futurs contrats dans le cadre du service correspondant de l'université de Strasbourg. Ce type de procédure pourrait être repris pour l'utilisation et la maintenance de systèmes informatiques complexes avec une variante purement financière possible.

L'absence de coûts analytiques et de coûts consolidés des différentes actions mises en œuvre au titre des missions de l'établissement (formations, recherches, activités supports) est un frein important au fonctionnement des instances de l'établissement et ne permet pas d'acter dans la durée les engagements politiques et financiers. Ainsi, l'élaboration du budget par compte d'imputation budgétaire et non par actions, l'absence de projet annuel de performance et de rapport de performance propre à l'établissement en lien avec le ministère de tutelle ne facilitent pas le choix des administrateurs à court, moyen et long terme. L'analyse des comptes financiers depuis 2008 et notamment de résultats d'exploitation très erratiques et du nombre élevé de décisions budgétaires modificatives pour un établissement dont le budget n'est guère supérieur à 2,3 M€ démontrent la difficulté pour l'Ensas d'avoir une prévisibilité sur ses dépenses. Par ailleurs, il serait important que l'établissement ait une véritable sincérité des comptes par un rattachement des dépenses et des recettes à l'exercice comptable réel. De même, la richesse relative de l'Ensas (1,6 M€) au titre du fonds de roulement sera grevée par le financement des équipements mobiliers à venir et le poids de leur amortissements.

1 Adopté lors du CA du 12 mars 2012.

2 Une liasse de fiches individuelles de service pour l'année 2011-2012, a été communiqué très tardivement, les fiches n'étant pas signées par les personnes concernées, et certaines datant de juin 2012.

L'équilibre financier de l'établissement est assuré en grande partie par une subvention de son ministère de tutelle. L'absence de ressources propres pour financer de nombreux projets le fragilise d'autant plus. Il est donc nécessaire de poursuivre la rationalisation des coûts et d'en avoir une parfaite connaissance en temps réel, et l'établissement doit se doter impérativement d'un plan de maîtrise des risques afin d'éviter des difficultés à venir.

III – Une politique immobilière difficilement soutenable

L'Ensas occupe depuis 1987 des locaux aménagés dans le quartier de la gare SNCF. L'insuffisance des surfaces a conduit dès cette date à une politique de locations de locaux supplémentaires. L'extension-réhabilitation de l'école financée dans le cadre du CPER pour un montant de 29,9 M€ permettra de doubler les surfaces existantes (les portant ainsi à 8 800 m²) et d'améliorer très sensiblement l'accueil de l'ensemble de la communauté universitaire en 2014. Le choix fait par l'école de rester en centre ville près de la gare TGV, sur un foncier restreint et contraint, l'oblige à avoir deux implantations certes proches mais qui peuvent générer des surcoûts en matière de ressources humaines et de maintenance. L'éloignement des autres sites universitaires rend difficile par ailleurs la mutualisation de locaux telle qu'elle pourrait être envisagée dans le cadre du rapprochement avec l'université de Strasbourg.

L'établissement, compte tenu de ses contraintes financières, doit impérativement mettre en place une organisation et des indicateurs de pilotage financiers inexistant actuellement. L'organisation actuelle fait intervenir trois services ou charge de mission (logistique, financier, schéma pluriannuel de stratégie immobilière), ce qui complique certainement le pilotage de la gestion du patrimoine ; par exemple, l'établissement ne connaît pas son coût de fonctionnement au m². Dans ce contexte, le maintien des locaux en location apparaît comme une charge financière difficilement supportable une fois la livraison du nouveau bâtiment.

En matière d'hygiène et sécurité, l'établissement est en conformité avec la réglementation : création d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), désignation d'un conseiller hygiène et sécurité. Avec l'aide d'un consultant externe, il a amorcé la mise en place du document unique d'évaluation des risques dont on peut espérer la mise en œuvre par la suite.

IV – Une capacité d'autoévaluation à construire

Le MCC fixe traditionnellement des objectifs à chaque école discutés lors d'entretiens stratégiques. Cependant, le dernier proposé n'a pas été signé et aucun indicateur n'est véritablement demandé ni ne remonte au ministère. La relation avec la tutelle ne fait pas place à l'exercice d'autoévaluation jusqu'à présent. Il y a donc un retard important et la réalisation du rapport d'autoévaluation pour l'AERES a constitué, de fait, une première¹. Il a été impossible de connaître la part de chacun dans son élaboration, notamment pour les aspects financiers.

V – Information et communication : entre organisation interne et externalisation

Le système d'informations, intégré au service informatique encore embryonnaire (trois personnes sur contrat, le plus ancien depuis 3 ans), est cependant déjà à la croisée des chemins. Si le rattachement au réseau Renater est effectif, l'Ensas doit en effet concilier le maintien du système de données propre au MCC (logiciel Taïga pour la scolarité, GDE, propre à l'Ensas pour les vacances, Rapsodie pour les personnels, etc.) tout en préparant son rattachement à l'université de Strasbourg et donc aux systèmes promus par l'Amue (Banner remplaçant Apogée, Sudoc, etc.). De plus l'Ensas développe son propre système de gestion du personnel pour disposer de moyens d'alertes efficaces. La réalisation d'un logiciel spécifique pour la gestion des heures complémentaires est en effet l'objectif principal fixé au service informatique mais on est en droit de se demander si, dans ce domaine, le mieux ne serait pas l'ennemi du bien car ce logiciel, long à mettre en œuvre, devra prendre en charge des fonctions très diverses ; la rentabilité de cet investissement pour l'Ensas reste donc à démontrer. Le choix de travailler avec des "groupes projet" est certainement le bon mais il en résulte un saucissonnage qui rend impossible la définition d'une stratégie globale sans la création d'un comité de pilotage commun.

La réactivité à la mise en ligne d'informations sur les actualités de l'école constitue un atout de l'établissement, comme la capacité d'organiser régulièrement des conférences et la qualité des réalisations (publications, site internet).

¹ On peut souligner que l'établissement a choisi de faire précéder cet exercice par un audit confié au cabinet KPMB.

Conclusion et recommandations

L'Ensas est de taille moyenne parmi les écoles d'architecture, tant par les moyens dont elle dispose que pour le nombre de ses étudiants et ses personnels : 800 étudiants, 41 enseignants et 41 personnels non enseignant, un budget de 2,3 M€. Un peu à l'étroit dans ses locaux, elle bénéficie d'une opération immobilière conséquente - 30 M€ - devant s'achever d'ici un an, et portant ses surfaces de 4400 à 8800 m². Ce "petit" établissement est confronté régionalement à une université de taille internationale, à la réputation déjà bien établie, et à un réseau d'écoles d'ingénieurs ou de management, dont un Insa qui est le seul en France à former des architectes.

L'Ensas vient de signer sa convention de rattachement à l'université de Strasbourg, appartient au réseau Alsacetechnic et reste sous la tutelle du MCC. S'ajoute à cette situation compliquée l'existence d'accords universitaires transfrontaliers, déjà anciens mais certainement appelés à se développer, dans un contexte où la formation des futurs architectes est organisée de manière très différente en France d'un côté, en Allemagne et en Suisse de l'autre. Il reste donc encore très certainement des décisions structurantes à prendre, et toute volonté pour l'Ensas de maintenir l'isolement paraîtrait suicidaire. De fait, la direction comme l'ensemble de l'école le rejettent, et recherchent des voies permettant de maintenir l'autonomie (intellectuelle) de l'Ensas tout en appartenant (administrativement) à un ensemble plus vaste. Des formes de coopération (échanges d'enseignants par exemple) sont déjà, en partie du moins, en place avec l'université de Strasbourg depuis plusieurs années et se développent régulièrement sous forme désormais de diplômes partagés (licence professionnelle, masters professionnel et recherche) et de mise en commun des ressources informatiques ou documentaires. Leur mise en place est cependant trop récente pour qu'un bilan sérieux puisse en être dressé d'autant plus que la réflexion sur les coûts reste à faire.

L'Ensas a construit ses formations autour de la culture de projet, et ne doit pas avoir peur de la transmettre au monde universitaire. Ses masters conjoints avec des universités allemandes sont prometteurs. La formation des futurs architectes ne rencontre pas de problème particulier, même si l'attractivité en reste limitée, mais l'Ensas s'investit peu dans l'aide à la vie des ses étudiants. Les choix faits récemment vers une dimension plus technique dans cette formation pourraient la rapprocher de celle dispensée par l'Insa voisin, créant ainsi une concurrence qui n'existe pas actuellement. Mais cela semble lié au développement conjoint de la recherche entre Ensas et Insa au sein d'un laboratoire partagé, dont la reconnaissance s'améliore même si elle est encore fragile. D'une manière générale, une meilleure appropriation de l'activité de recherche reste à faire. Dimension internationale, surtout côté enseignant, formation continue, sont à conforter, ainsi que des activités de valorisation réellement appuyées sur les compétences en recherche présentes.

L'Ensas ne peut pas négliger l'impact réel de ces changements sur ses méthodes de gestion et d'organisation, compte tenu des moyens limités dont elle dispose et des difficultés pour recruter de nouveaux collaborateurs. Des efforts très sérieux ont été entrepris dans ces deux directions, avec en particulier une nouvelle organisation des services. Ils devront être poursuivis, voire intensifiés, spécialement dans la définition des profils de poste des futurs enseignants.

L'établissement a une volonté certaine et affichée depuis 2010 de se doter d'une organisation lui permettant de faire face aux enjeux politiques et financiers à venir. Dans cette perspective il devrait très rapidement définir les outils de pilotage essentiels à la mise en œuvre de sa stratégie, notamment en ce qui concerne le suivi de la politique immobilière et des ressources humaines. Les problèmes relevés sont plus du domaine de l'anticipation et de la maîtrise des coûts que de l'exécution technique du budget.

I – Les points forts

- Le véritable attachement à l'établissement de ses personnels et étudiants, qui approuvent largement la politique de rapprochement avec l'université de Strasbourg même si cette position commune cache encore bien des ambiguïtés.
- Le double cursus franco-allemand et la stratégie transfrontalière, point marquant pour la formation et particularité majeure de l'Ensas.
- La politique de recrutement des étudiants, ouverte au-delà des seuls bacheliers S et néo-bacheliers, et la réussite de l'intégration des étudiants étrangers ou en cours de cursus.

- Le rattachement à l'université de Strasbourg, voire l'intégration dans un de ses collegiums, pour approcher les critères universitaires présents dans la formation des architectes à l'étranger et donner une image positive de l'École.
- L'appartenance au réseau AlsaceTech, qui augmente la visibilité de l'Ensas sur le territoire national, en facilitant sa politique de communication et peut, à terme, permettre des formations partagées.

II – Les points faibles

- La petite taille qui ne met pas l'Ensas en situation de force pour négocier avec l'université de Strasbourg alors que de nombreux points ne sont pas encore réglés dans le domaine financier en particulier.
- La participation en parallèle à trois réseaux (université de Strasbourg, AlsaceTech, EPCC) dont la compatibilité reste au niveau de l'affirmation théorique. Rien ne permet de dire que l'Ensas restera maître de son destin même si elle affiche aujourd'hui une nette préférence pour un rattachement fort à l'université de Strasbourg.
- La faiblesse de l'équipe administrative, notamment en raison des postes non pourvus dans le service financier, et l'absence d'outils de pilotage. L'incapacité à contenir la masse salariale et à maîtriser le coût de fonctionnement des locaux, sont porteurs de risques inquiétants.
- Une activité de recherche qui repose sur un nombre trop réduit d'individus pour assurer sa réussite et sa pérennité, et qui se heurte à une résistance au changement en raison notamment du statut des enseignants des écoles d'architecture.
- Le clivage du personnel en deux groupes, plus ou moins liés à l'âge, qui ne partagent pas la même vision du devenir de l'école entre *statu quo* et évolution profonde.

III – Les recommandations

- Construire, dans le cadre du rattachement de l'Ensas à l'université de Strasbourg, une dynamique nouvelle, innovante mais lucide, entraînant l'ensemble des forces de l'école dans ce changement - occasion d'un enrichissement mutuel, et non de renoncements - qui ne peut être de façade, mais dont le contenu et les objectifs sont à imaginer, à promouvoir et à mettre en œuvre par l'Ensas.
- Mettre en place au plus vite des indicateurs fiables, permettant une meilleure connaissance des capacités de l'établissement, et le conduisant à faire des choix réalistes, tenant compte de sa taille et adaptés à sa réalité financière.
- Conduire une réflexion plus aboutie sur les conséquences immédiates ou plus lointaines du rattachement à l'université de Strasbourg, et définir clairement, d'une part, les actions à mener dans le cadre de ce rattachement, ainsi que les fonctions techniques et administratives à conduire ensemble, et, d'autre part, ce que l'Ensas peut et veut porter en propre.
- Prendre en compte, dans le recrutement des personnels enseignants, à la fois la diversité des programmes pédagogiques, la nécessaire ouverture au delà du seul monde des architectes, pas nécessairement les mieux placés pour enseigner toutes les disciplines, et le besoin de conforter l'activité globale de recherche de l'établissement, au sein d'unités de recherche partagées.
- Donner une nouvelle impulsion, seul ou en collaboration, aux relations internationales et aux activités de formation continue de l'établissement.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements
Amup	Architecture, morphologie/morphogenèse urbaine et projet

B

Bias	(Personnels de) personnels de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniques, de santé et social
BNUS	Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CPER	Contrat de projet État-région
CPGE	Classes préparatoires aux grandes écoles
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
Cus	Communauté urbaine de Strasbourg
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées

D

DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DPLG	Diplômé par le gouvernement
Drac	Direction régionale des affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines

E

Ensas	École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg
ENT	Environnement numérique de travail
EPCC	Etablissement public de coopération culturelle
ERC	<i>European research council</i>
ETP	Équivalent temps plein

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

H

HDR	Habilitation à diriger les recherches
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'ouvrage en son nom propre

I

Insa	Institut national des sciences appliquées
------	---

K

KIT	<i>Karlsruhe Institute of Technology</i>
-----	--

L

L2	(LMD) Licence, 2 ^e année
L3	(LMD) Licence, 3 ^e année
LMD	Licence, master, doctorat

M

M1	(LMD) Master, 1 ^{ère} année
M2	(LMD) Master, 2 ^e année
MCC	Ministère de la culture et de la communication
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

P

PR	Professeur
----	------------

R

RI	Relations internationales
----	---------------------------

S

SAV	Service d'amélioration de la vie étudiante
SG	Secrétaire général
SNCF	Société générale des chemins de fer
Sumpps	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TD	Travaux dirigés
----	-----------------

U

UE	Unité d'enseignement
Unistra	Université de Strasbourg

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

Observations du directeur



Strasbourg, école d'architecture

École Nationale Supérieure d'Architecture de Strasbourg

L'ENSAS a eu le privilège d'inaugurer, pour les ENSA, l'évaluation simultanée des trois sections de l'AERES (établissement, recherche, formation) dans le même temps où elle mettait en œuvre une réforme de son programme pédagogique pour la rentrée 2011. La simultanéité et la nouveauté de ces moments importants ont fait que nous n'avons peut-être pas su valoriser avec suffisamment de précision certaines des spécificités ou lignes de force de l'ENSAS : dans le domaine des relations internationales en particulier et dans une présentation mieux structurée du foisonnement des projets d'une école en mutation soutenue.

Cette entrée dans le dispositif commun d'évaluation de l'enseignement supérieur ne peut qu'amplifier l'impact structurant de la réforme LMD de 2005 ; c'est avec un réel intérêt que nous avons accueilli cette évaluation, ses résultats et ses recommandations.

L'ENSAS a mis en œuvre depuis quelques années une politique de réforme soutenue : auto-évaluation confiée au cabinet KPMG en 2004, réforme LMD en 2004-2005, HMCNP en 2007, nouveau programme pédagogique à la rentrée 2011, création et consolidation d'une équipe de recherche (AMUP) reconnue et évaluée depuis 2005, renforcement des partenariats internationaux et des mobilités étudiantes, doubles diplômes franco-allemands 2007 (Dresde) et 2011 (Karlsruhe), programme immobilier ambitieux avec l'extension - restructuration de l'ENSAS 2010-2012 nouveau bâtiment), mise en œuvre du programme égalité des chances et cordées de la réussite (2010), intégration au réseau AlsaceTech (2011), intégration en tant que membre fondateur du pôle de compétitivité "alsace - énergie, bâtiments à énergie positive" (2010), réponse à l'appel d'offres investissement d'avenir IEED (2011), rattachement à l'Université de Strasbourg * (2012), renforcement du nombre d'enseignants titulaires HDR ou docteurs et de l'équipe administrative et technique.

Du fait des choix opérés et du déploiement de l'ENSAS sur l'ensemble des neuf missions dévolues aux écoles d'architecture, celle-ci est en effet confrontée à plusieurs problématiques majeures :

- consolidation et développement de la recherche.
- structuration de sa politique internationale.
- stratégie partenariale dans l'espace de l'enseignement supérieur du grand Est et du Rhin Supérieur.
- positionnement dans les stratégies de soutien à l'enseignement supérieur des collectivités territoriales et en particulier de la Ville de Strasbourg et de la Région Alsace.
- développement de son budget désormais trop contraint.
- restructuration de la politique de gestion des personnels enseignants et administratifs.

Ces problématiques viennent sous-tendre les axes stratégiques de développement de l'établissement tels qu'ils seront précisés à la lumière des recommandations de l'AERES:

Stratégie en matière de gouvernance et pilotage.

L'ENSAS s'appuyera sur l'ensemble des évaluations pour structurer davantage son pilotage et sa gouvernance. Elle continuera à militer pour le passage des ENSA au statut EPSCP plus compatible avec des missions d'enseignement supérieur. Elle s'engagera pour 2013-2018 dans une démarche qualité aux normes européennes de l'enseignement supérieur.

Stratégie en matière de recherche

Les développements envisagés pour les cinq prochaines années concerneront en particulier :

- l'équilibrage de son équipe enseignante entre enseignants architectes praticiens et enseignants engagés dans des équipes de recherche reconnues et en particulier l'équipe AMUP ;

* également dénommée « Unistra » dans la suite du document

- le recentrage pour cette équipe autour des questions du projet métropolitain durable : représentations spatiales et sociales du projet d'architecture à l'échelle de la ville et du territoire, changement climatique, outils de dialogue et dispositifs novateurs.

Cette thématique principale se déclinera suivant les trois axes déjà énoncés : 1) *Conception architecturale : ambiances, dispositifs innovants et ville durable* ; 2) *Métropolisation, urbanités et cultures de l'habiter* ; 3) *Formes spatiales et sociales : genèse, théories et configurations*;

- le développement de thèmes qui confèrent une réelle originalité aux recherches de l'école : le projet et la culture transfrontalière, avec les rapports interculturels entre la France et l'Allemagne, la France et la Suisse, sans oublier l'Italie;

- la création d'un axe de recherche s'appuyant sur notre intégration dans le pôle de compétitivité "Alsace Energivie";

- la valorisation de l'engagement enseignants-chercheurs de l'ENSAS dans d'autres équipes;

- le renforcement de la gouvernance et du pilotage de la recherche; en ce sens, toutes les pistes ouvertes par le rattachement à l'Unistra seront explorées en particulier dans le domaine des publications;

- l'engagement, aux côtés du collège des directeurs des ENSA, pour la reconnaissance d'un statut d'enseignant-chercheur ainsi que de tout autre dispositif communément mis en oeuvre dans l'enseignement supérieur.

Stratégie en matière de formation

L'ENSAS se fixe pour objectif de renforcer son attractivité en France et à l'international en particulier en cycle master. Cette attractivité passera par une communication plus structurée de son offre de formation, une prise en compte accentuée des résultats des évaluations étudiantes

Elle se traduira également par un renforcement de l'offre d'enseignement sciences et techniques et une meilleure articulation entre l'enseignement et la recherche. Elle signifiera une politique de recrutement à l'international de ses étudiants en cycle master en particulier dans une perspective doctorale. Le rattachement à l'Unistra et l'intégration à AlsaceTech seront de ce point de vue d'un appui très précieux.

Stratégie Internationale

La politique internationale de l'ENSAS, qui reste à structurer, est en développement rapide. Cette politique encourage les mobilités étudiantes, recrutement d'étudiants étrangers en cycle Licence et en cycle master, ateliers de projet et workshops internationaux, programmes intensifs ERASMUS (IP), développement de doubles diplômes (Dresde, Karlsruhe), partenariats internationaux (Shanghai) et programme tri-national de formation continue sur l'efficacité énergétique, (TRION).

Elle favorise la présence d'enseignants allemands, italiens ou suisses, professeurs invités étrangers (allemands, italiens, suisses) recrutés pour un ou deux semestres en première année de master, l'invitation de conférenciers de notoriété internationale, mais aussi les communications d'enseignants de l'ENSAS dans les colloques internationaux.

Cette activité internationale sera davantage structurée autour de programmes de coopération scientifique avec des partenaires académiques internationaux en s'appuyant en particulier sur son rattachement à Unistra, le pôle de compétitivité et le soutien actif de la ville de Strasbourg et de la Région Alsace.

Stratégie de partenariats

L'ENSAS a fait le choix dès 2008, unanimement approuvé, d'amorcer une politique de rattachement à l'Université de Strasbourg. Ce processus s'achève en 2012, dans sa dimension formelle, par le vote des conseils respectifs ainsi que par la saisie des ministères concernés.

Ce choix, déjà porteur de nombreuses avancées significatives en matière de formation, de recherche, de vie étudiante, de mutualisation constitue désormais l'axe majeur de notre stratégie de partenariat. Il nous faut à l'avenir consolider et amplifier les effets de ce rattachement sans distendre le lien fort qui unit les ENSA entre elles et au Ministère de la Culture et de la Communication.

Dans sa stratégie de partenariat, l'ENSAS s'appuie sur le soutien actif des collectivités territoriales et en particulier de la Ville de Strasbourg et de la Région Alsace. Le pôle de compétitivité "Alsace EnergieVie" constitue un élément important dans sa stratégie de renforcement des sciences et techniques dans sa formation initiale.

Stratégie de moyens

Trois écueils fragilisent les objectifs de l'ENSAS :

- le sous-dimensionnement de son budget
- la difficulté du recrutement des personnels administratifs de par la restriction ou l'impossibilité de recruter des personnels issus d'autres ministères que celui de tutelle;
- le retard pris dans la mise en oeuvre d'outils de pilotage et des coûts analytiques et consolidés.

L'ensemble des subventions de l'ENSAS en 2011 représentait un montant de 1 746 000 euros pour une moyenne nationale de 2 350 000 euros. Un montant total de produits de 2 131 000 € contre 3 027 000 € en moyenne nationale. (La différence se constate essentiellement par la production vendue, la prestation de service ainsi que sur les produits exceptionnels).

Ces constats différenciés devraient amener à un rééquilibrage national des ressources et des subventions en fonction de critères explicites ainsi qu'une meilleure prise en compte de l'enseignement de l'architecture par la puissance publique (on renverra ici à la prise de position du collège des directeurs des ENSA).

L'aide des collectivités territoriales, substantielle pour le programme immobilier, pourrait être également renforcée.

L'ENSAS s'engagera pour sa part dans une politique visant à augmenter ses ressources propres : formation continue en s'appuyant sur l'Unistra et sur le pôle de compétitivité, renforcement de la collecte de la taxe d'apprentissage hors Alsace-Moselle, ligne spécifique au sein de la fondation de l'Unistra, prestation de service, contrats de recherche et d'expertise, locations immobilières.

Le projet d'extension et de rénovation de l'ENSAS permettra de répondre aux normes actuelles de 10,57 m² par étudiant à l'instar des standards que pratiquent les facultés européennes d'architecture. Des économies en matière de location pourront être réalisées à compter de 2014 (représentant une économie de 50 000 € annuels).

Des outils de gestion prévisionnelle et de suivi de la charge salariale en place vont faciliter les prises de décision et arbitrages nécessaires. Des efforts importants de contrôle de la masse salariale ont été engagés depuis la fin d'année 2012 sans que celle-ci ne puisse être considérée comme surdimensionnée en comparaison des ENSA : 944 000 € pour une moyenne nationale de 1 152 000 €. Enfin l'ENSAS consolidera pour 2013-2018 ses instruments et indicateurs de pilotage, et d'analyse des coûts.

Il appartiendra à l'ENSAS de rendre plus lisibles les stratégies de l'établissement, de structurer davantage les procédures, et de mobiliser l'ensemble des acteurs de la communauté qu'elle constitue face aux enjeux actuels de l'enseignement supérieur, tels qu'ils sont objectivés dans les rapports des trois sections AERES.

Strasbourg, le 25 juillet 2012

Philippe BACH



Directeur de l'ENSAS

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Strasbourg a eu lieu du 28 au 30 mars 2012. Le comité d'évaluation était présidé par Xavier **Lafon**, professeur des universités (Aix-Marseille Université).

Ont participé à l'évaluation :

Jacques **Audren**, architecte urbaniste DPLG, Paris ;

Donatella **Calabi**, professeur des universités, Université IUAV de Venise ;

Jean-Pascal **Foucault**, enseignant-chercheur, Université de technologie de Compiègne ;

Guillaume **Joyeux**, étudiant, Université de Franche-Comté ;

Martine **Muller**, directeur du Crous de l'académie de Lille.

Jean-Pierre **Borel**, délégué scientifique, et Hélène **Balmette**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.