



HAL
open science

École nationale supérieure d'architecture de Lyon

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale supérieure d'architecture de Lyon. 2011.
hceres-02026292

HAL Id: hceres-02026292

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026292>

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 Lyon





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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

janvier 2011

Sommaire

Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une école qui inscrit pleinement et de façon volontariste la recherche dans sa stratégie de développement	7
II – Une organisation de la recherche encore trop fragmentée et dispersée...	7
1 ● La recherche structurée dans les laboratoires de l'ENSAL	8
2 ● La recherche en partenariat en avec l'équipe EVS-EDU (INSA de Lyon)	8
3 ● Les recherches relevant d'autres partenariats	8
III – ...mais dotée d'un potentiel non négligeable	9
1 ● Les moyens humains	9
2 ● Les moyens matériels et budgétaires	9
IV – La formation à et par la recherche, en master et doctorat : une priorité identifiée qui demande à être renforcée	9
La stratégie en matière de valorisation	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Une offre de formation qui répond aux principes européens du LMD, un projet pédagogique en cours de rénovation	13
1 ● Un pilotage rénové au service d'une amélioration de la qualité de la formation	13
2 ● Des orientations stratégiques de formation clairement définies qui se déclinent dans les différents cycles	13
II – La formation professionnelle continue et la formation permanente des professionnels, deux axes à part entière dans la stratégie de l'école	15
III – Un dispositif d'accompagnement de l'étudiant satisfaisant mais n'exploitant pas de façon optimale les opportunités de l'intranet	15
IV – Un environnement de travail globalement adapté aux exigences de la formation en architecture, mais des locaux insuffisants	16
V – Une démarche qualité pédagogique bien amorcée	17
La stratégie en matière de vie étudiante	19
I – L'absence de véritable pilotage de la vie étudiante	19
1 ● La participation des étudiants à la vie de l'établissement : un bilan mitigé	19
2 ● La participation à la "fête des Lumières" et les conférences, supports d'une vie culturelle qui pourrait encore être amplifiée.	19
II – Les conditions de vie et de travail des étudiants : des améliorations à prévoir	20

La stratégie en matière de relations extérieures	21
I – Des relations importantes avec les autres écoles d'architecture rhônalpines	21
II – Les Grands ateliers de l'Isle d'Abeau, une forme de partenariat originale et féconde	21
III – Un engagement dans le PRES prometteur	21
IV – La collaboration avec l'ENTPE, un partenariat de proximité à maintenir et à renforcer	22
V – Les relations avec les collectivités territoriales et les milieux socio-économiques demandent être consolidées	22
La stratégie en matière de relations internationales	23
I – Un bilan satisfaisant en matière d'échanges pédagogiques	23
II – Des collaborations de recherche encore insuffisantes	24
La gouvernance	25
I – Une organisation et un pilotage dynamisés par une équipe de direction structurée	25
II – Un système d'information structuré, devant permettre la mise en place d'un réel schéma directeur	25
III – Une gestion des ressources humaines fortement dépendante de contraintes statutaires et de moyens limités	26
IV – Une fonction financière maîtrisée, dont le pilotage reste à pérenniser	26
V – Une politique immobilière tributaire de moyens contraints et de locaux à réhabiliter et à étendre	27
VI – Une réelle capacité d'autoévaluation, qui reste cependant à fiabiliser	28
VII – Une fonction hygiène et sécurité identifiée, bien suivie et ancrée dans l'environnement de l'école	28
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	29
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	37

Présentation



L'École nationale supérieure d'architecture de Lyon (ENSAL), fondée en 1969 et placée sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (MCC), est un établissement public administratif (EPA, décret du 8 mars 1978). Elle souhaite devenir à terme un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) comme l'ensemble des écoles d'architecture françaises. Par ailleurs, elle est membre associée du PRES Université de Lyon depuis juin 2008, aux côtés de 18 autres établissements.

Installée lors de sa création à Écully, l'école est implantée depuis 1988 en périphérie lyonnaise dans un édifice sis au centre de Vaulx-en-Velin, sur une parcelle dépendant à l'origine de l'École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE), dont elle partageait alors la tutelle du ministère de l'Équipement, et avec laquelle elle forme actuellement un petit campus dédié à l'architecture et à l'ingénierie. L'ENSAL assume aujourd'hui cette situation géographique qui lui permet d'être située au cœur d'un territoire en mutation, de la "ville qui se fait", en cohérence avec son objet d'études.

La construction du bâtiment a été achevée en 1987, suite à un concours remporté par F.H. Jourda et G. Perraudin, le bâtiment étant recensé comme élément du patrimoine du XX^{ème} siècle. D'une superficie de 5 300 m² utiles (soit 6 600 m² SHON), cet édifice limite les possibilités d'accueil au seuil actuel de 882 étudiants et stagiaires (soit 6 m² par étudiant).

L'ENSAL participe à un maillage régional fort, puisqu'elle contribue à une offre de formation en architecture, aux côtés des ENSA de Grenoble et de Saint-Étienne, avec lesquelles elle entretient des relations étroites, notamment au sein des Grands Ateliers de l'Isle d'Abeau, en vue de créer un pôle régional d'enseignement, de recherche et d'expérimentation dans le domaine de la construction.

43 enseignants permanents - dont une partie employée sur budget de l'établissement - et 156 intervenants extérieurs (le personnel administratif comprenant 38 personnes) préparent à quatre diplômes en formation initiale :

- le diplôme d'études en architecture conférant le grade de licence ;
- le diplôme d'État d'architecte conférant le grade de master ;
- le diplôme national d'habilitation de l'architecte diplômé d'État à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP) ;
- le doctorat en architecture.

De plus, en partenariat avec trois écoles d'ingénieurs (ENTPE, École centrale de Lyon, INSA de Lyon), elle propose un double cursus architecte-ingénieur, débouchant après sept années d'étude sur un diplôme d'études en architecture et ingénierie (DEAI).

Au titre de la formation continue, l'école a également mis en place trois modules de formation permanente des professionnels "savoirs constructifs et ingénierie", "qualité environnementale des bâtiments" et "risques majeurs et construction parasismique". Elle contribue également à un diplôme de spécialisation et d'approfondissement (DSA) en architecture inter-ENSA.

La recherche est principalement organisée autour de deux laboratoires, que sont MAP-ARIA et LAF. Une vingtaine d'enseignants-chercheurs leur sont rattachés, tandis que d'autres sont inscrits dans des unités de recherche extérieures à l'école, et notamment au sein de l'équipe Environnement et dispositifs urbains (EDU) de l'INSA de Lyon, composante de l'UMR CNRS Environnement, ville, société (EVS).

Le budget s'élève à 2,9 millions d'euros (2008). Le directeur, nommé par décret, met en œuvre l'ensemble de la politique de l'établissement définie par le conseil d'administration (CA). Il dispose du relais de deux adjoints, l'un assurant la direction des études et des formations, et l'autre la direction de la recherche et des partenariats.

L'école a défini six axes stratégiques, inscrits dans son contrat de performance, qu'elle entend mettre en œuvre à travers son organisation et ses actions :

- développer l'insertion professionnelle ;
- perfectionner l'offre de formation initiale par le développement des échanges européens et internationaux dans une dimension universitaire ;
- développer des actions de formation continue vers les professionnels diplômés ;
- développer le nombre de doctorants en thèse d'architecture ;
- développer les projets de recherche qui spécifient l'identité de l'école ;
- contribuer à positionner l'école comme un des acteurs majeurs de la diffusion architecturale et urbaine.

La stratégie en matière de recherche



I – Une école qui inscrit pleinement et de façon volontariste la recherche dans sa stratégie de développement

Bien que l'école n'ait pas produit à ce jour de documents définissant une stratégie de recherche (seuls existent les bilans quadriennaux de chacun des laboratoires rédigés à l'attention des tutelles), cette dimension est néanmoins présente dans les orientations stratégiques affichées par l'ENSAL.

Des initiatives importantes en vue de développer la recherche ont ainsi été prises récemment :

- L'ENSAL, résolument engagée dans la réforme LMD de l'enseignement supérieur est, depuis 2007, membre associé de l'école doctorale (ED) 483 Sciences sociales, portée par l'université Lyon 2 ; elle participe à la commission recherche de l'ED.

- La création de la direction de la recherche et des partenariats (DRP). En accord avec le CA de l'école, une direction de la recherche et des partenariats a été mise en place. Un emploi de directeur de niveau A+ (catégorie "encadrement supérieur" dans la classification MCC) a été créé et pourvu au 1^{er} janvier 2010. Le directeur représente l'établissement dans le domaine de la recherche auprès des acteurs de l'université de Lyon : PRES, ED, laboratoires, etc. Il est responsable du doctorat d'architecture auprès de l'ED.

Un assistant de recherche est actuellement en cours de recrutement. A terme, le service administratif de la recherche comptera trois personnes : le directeur, le responsable des relations internationales et l'assistant de recherche.

Les missions confiées à ce service sous le contrôle du conseil scientifique (CS) sont nombreuses : identifier les recherches à l'ENSAL et celles qui sont à développer ; mettre en œuvre la formation des futurs chercheurs et les outils pour aider au recrutement de ceux-ci ; mettre en place les moyens nécessaires pour le soutien des chercheurs ; développer les liens avec les partenaires institutionnels ; participer à l'élaboration de la politique internationale, etc.

La recherche-action en lien avec des partenaires institutionnels ou professionnels pourrait être développée. Ceci implique que l'école soit capable de susciter une demande tout en étant mieux identifiée dans le paysage de la recherche architecturale aux plans local, national et international. En tout état de cause, il conviendrait que la communauté des chercheurs s'intéresse en priorité à la façon dont la recherche de l'école est reconnue à l'extérieur, et qu'elle affiche des axes susceptibles de la rendre plus lisible et plus attractive.

- La mise en place d'un CS. Formellement, le CA de l'école définit la politique de recherche. Pour autant, l'école a décidé d'institutionnaliser un CS. Son rôle est de proposer des mesures pour renforcer la dimension scientifique à l'école. Il comporte des membres de droit (3 dont la directrice de l'école), des membres élus (9) et des personnalités extérieures (7). Il s'est réuni une première fois en novembre 2007 et une seconde fois en octobre 2008. Cette dernière réunion a mis en exergue plusieurs divergences de points de vue sur l'organisation de la recherche et il n'y a pas eu d'autre réunion depuis. Il conviendrait que le CS reprenne au plus tôt ses travaux interrompus, afin d'assumer véritablement son rôle d'orientation de la politique de recherche.

- La prise en compte de l'exigence de recherche dans la politique de recrutement. La réflexion sur la structuration de la recherche a trouvé aussi sa concrétisation à travers la mise en place d'une politique active de recrutement d'enseignants docteurs en architecture. Cette politique de recrutement poursuit l'objectif d'un profilage ciblé à savoir : être docteur, être architecte, être intéressé par la conception architecturale et avoir une expérience professionnelle. Il est indéniable que l'augmentation du nombre d'enseignants titulaires d'un doctorat ou d'une HDR contribuera à augmenter les capacités de l'école en matière de recherche.

II – Une organisation de la recherche encore trop fragmentée et dispersée...

Comme pour la plupart des ENSA, la recherche à l'ENSAL est une activité dont l'importance a été reconnue récemment, alors que le statut d'enseignant-chercheur n'existe pas dans les écoles d'architecture. Les enseignants sont nommés après un concours national ; leur service est d'un volume horaire très supérieur à celui des universitaires, ce qui limite fortement leur disponibilité pour la recherche.

Dans un souci d'encourager la recherche, l'ENSAL accepte que ses enseignants-chercheurs puissent être rattachés à des laboratoires extérieurs, ce qui à terme pourrait se révéler préjudiciable à la formation d'un véritable pôle de recherche en architecture.

La recherche est menée au sein même de l'école dans plusieurs structures distinctes sans possibilité réelle de coordination et de mutualisation, et au total l'école dispose d'un potentiel de recherche qui pourrait être mieux valorisé en évitant la dispersion actuelle.

1 • La recherche structurée dans les laboratoires de l'ENSAL

Deux laboratoires, aux axes différents, rassemblent la majorité des enseignants engagés en recherche.

- Le laboratoire Applications et recherches en informatique pour l'architecture (ARIA). Il appartient à l'UMR MCC/CNRS n° 694 MAP (Modèles et Simulations pour l'Architecture). Cette UMR qui regroupait quatre équipes de recherche des écoles d'architecture de Lyon, Marseille, Nancy et Toulouse, ainsi qu'une équipe de l'INSA de Strasbourg, et qui est devenue une formation de recherche en évolution (FRE) depuis le 1^{er} janvier 2010, est en voie de restructuration. La thématique du laboratoire ARIA porte sur les modélisations en trois dimensions et les simulations numériques pour l'architecture.
- Le Laboratoire analyse des formes (LAF). Le LAF, qui a été créé en 1986, est habilitée par le bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère (BRAUP) du MCC. Les thématiques portent notamment sur l'analyse morphologique de la production architecturale et sur les relations entre technique et architecture.

2 • La recherche en partenariat en avec l'équipe EVS-EDU (INSA de Lyon)

L'école développe la thématique "territoire" pour ses dimensions sociale et environnementale, dans le cadre d'une association avec l'équipe EDU de l'INSA de Lyon, qui est membre de l'UMR Environnement, ville, société (UMR évaluée A+ par l'AERES).

L'ENSAL est également impliquée dans deux projets de recherche retenus dans le cadre de l'appel à projets "Architecture de la grande échelle" (AGE). Cet appel d'offres est cofinancé par le plan urbanisme construction architecture (PUCA) du ministère de l'Écologie et par le BRAUP. Ainsi, pour la quatrième session du projet (année 2009), une équipe qui regroupe des chercheurs de trois établissements (ENSAL, ENTPE et INSA de Lyon) a été retenue sur un projet intitulé "Habiter le campus, l'atmosphère de la multitude".

3 • Les recherches relevant d'autres partenariats

Deux partenariats sont en projet : l'un avec l'équipe Géophile de l'École normale supérieure (ENS), l'autre avec le laboratoire Cresson (ENSA Grenoble) et la participation d'un professeur HDR nommé à l'ENSAL en 2007.

Un autre partenariat est en cours de construction avec le laboratoire RIVES (ENTPE).

De son côté, l'ED 483 Sciences sociales a demandé à l'ENSAL de développer ses partenariats institutionnels avec l'ENTPE dans le cadre d'une politique de site. Dans les faits, force est de constater que ces partenariats recherche avec l'ENTPE semblent difficiles à élaborer pour l'instant, car les préoccupations des laboratoires sont encore assez éloignées. Le laboratoire RIVES mène des recherches sur l'urbanisme dans sa dimension socio-politique, donc sur des objets ne relevant pas directement de la dimension constructive de l'école d'architecture. Les interfaces entre les thématiques des deux laboratoires restent encore assez réduites mais pourraient se développer. Les deux écoles sont cependant d'accord pour continuer à œuvrer pour le rapprochement de leurs structures de recherche.

Enfin, des partenariats de recherche appliquée se développent aussi avec les collectivités territoriales.

Face à ce morcellement, une restructuration institutionnelle sera nécessaire à plus long terme, sans pour autant aller vers une réduction drastique des thématiques développées et porter préjudice à une interdisciplinarité plus que souhaitable.

III – ...mais dotée d'un potentiel non négligeable

1 • Les moyens humains

L'ENSAL évalue à 14 (9 pour le LAF et 5 pour ARIA) le nombre d'enseignants ayant une activité de recherche rattachée à ses laboratoires. Le LAF accueille le seul professeur titulaire d'une HDR ainsi qu'un doctorant.

De plus, l'établissement, qui emploie 43 enseignants et quelques 150 intervenants vacataires (39 ETP), évalue à 11 le nombre des enseignants qui exercent une activité de recherche dans une démarche personnelle et/ou extérieure. En conséquence, l'établissement comptabilise 25 acteurs en recherche, mais le décompte du nombre de chercheurs est difficile à obtenir avec précision.

Le temps dédié à la recherche est très variable d'un enseignant à l'autre, de 75 % pour les vacataires en thèse à moins de 10 % pour certains enseignants-chercheurs praticiens. La situation exacte des quatre HDR dans l'organigramme de l'école reste à clarifier, alors que l'ENSAL considère qu'elle dispose actuellement de trop peu d'HDR et de docteurs.

2 • Les moyens matériels et budgétaires

Les moyens financiers dédiés à la recherche sont attribués annuellement, en fonction du nombre de chercheurs, par le BRAUP. L'établissement prend en charge l'hébergement des laboratoires, les décharges horaires accordées aux directeurs de laboratoire, les congés pour étude en recherche, la formation des enseignants.

Pour le laboratoire MAP-ARIA, la subvention annuelle de soutien s'est élevée en 2009 à 15 015 €. L'école met à disposition du laboratoire ARIA un local de 80 m². Pour le LAF, la subvention accordée par le BRAUP s'est élevée en 2009 à 14 715 €. L'école met à disposition du laboratoire LAF 150 m² de locaux. Elle accorde en outre des congés aux enseignants qui préparent une HDR et les directeurs de MAP-ARIA et du LAF bénéficient d'une décharge annuelle de 60 heures.

Les crédits apparaissent sur le budget de l'école et leur gestion est donc validée par son CA. Les crédits pris sur le budget de l'école en marge des subventions, ne font pas l'objet d'une identification explicite particulière. Il en est ainsi, par exemple, de la contribution de l'école aux budgets des programmes de recherche financés par l'Europe ou d'autres organismes publics.

Dans le cas où les laboratoires disposent de ressources financières propres liées à des prestations qu'ils fournissent ou à des subventions extérieures au ministère, l'école ne retient aucune charge sur ces budgets. En revanche, l'école retient 8 % de frais de gestion sur les contrats.

IV – La formation à et par la recherche, en master et doctorat : une priorité identifiée qui demande à être renforcée

Le souci de l'articulation recherche-enseignement est clairement affirmé. Les thématiques de recherche des deux laboratoires et de l'axe "territoire" sont lisibles dès le niveau du master. Ainsi le master Héritage architectural est adossé au LAF et le master Stratégies et pratiques avancées à ARIA.

Créé en 2008-2009, le parcours mention recherche du diplôme d'État d'architecte est ouvert aux étudiants en deuxième année de master. En 2009-2010, une dizaine d'étudiants de M2 sur une centaine a choisi cette mention. Cette mention, animée par des enseignants avec HDR, comporte des conférences centrées sur les problématiques des laboratoires et sur les méthodologies de la recherche qui sont assurées par les directeurs de laboratoires et des chercheurs extérieurs. De plus, un stage de deux mois minimum est effectué par les étudiants dans un laboratoire de recherche.

Plusieurs étudiants en M2 abandonnent pourtant la recherche, invoquant le manque de temps et le "stress" généré par le PFE. L'ENSAL avance de son côté que les étudiants n'ont pas de représentation claire de ce qu'est la recherche en architecture et de son intérêt. Des questionnements de la part des étudiants en ce qui concerne l'organisation des enseignements de la mention recherche entrent également en jeu tout comme l'absence de rémunération des projets de recherche alors que les projets dans d'autres domaines sont rémunérés. Beaucoup d'étudiants en M2 sont en effet salariés, ce qui ne nourrit pas leur motivation à réaliser des travaux sans contrepartie financière.

L'incitation des étudiants à choisir le parcours recherche n'est par conséquent pas facile à mettre en place. En outre, certains enseignants estiment que l'encadrement en séminaire recherche est insuffisant. Les enseignants ne sont pas non plus unanimes sur la question de la mission de l'ENSAL ; certains pensent que la mission exclusive d'une école d'architecture est l'enseignement de la discipline.

Il est probable que le dépassement de ces difficultés passe par un renforcement des enseignements - cours et séminaires - spécifiquement dédiés à la méthodologie de la recherche.

L'ENSAL a la capacité d'inscrire les doctorants, mais la délivrance du diplôme est du ressort de Lyon 2. Après avoir accueilli en 2009 son premier doctorant en architecture, l'établissement annonce trois doctorants en 2010, dont un seul allocataire. Le master pourrait constituer un premier vivier pour les doctorants, mais il n'y a pas de demande pour s'inscrire en thèse. En revanche, des candidatures proviennent de l'étranger ou de certains praticiens qui souhaitent revenir préparer une thèse.

L'accueil des doctorants reste "balbutiant". Il est difficile d'accueillir des doctorants sans une plate-forme dédiée qui n'existe pas par manque de place, et aussi sans une augmentation des possibilités d'encadrement. Le LAF est prêt à accueillir cinq à six doctorants dans les quatre années à venir, sous réserve d'avoir de l'espace à l'école pour les installer. La question de la restructuration des équipes de recherche n'est pas non plus sans incidence sur la capacité à assurer un encadrement collectif de la recherche doctorale.

Cependant, certaines initiatives favorables au développement de la recherche doctorale méritent d'être relevées.

- Les trois ENSA de Lyon, Grenoble et Saint-Étienne se sont associées pour créer un séminaire doctoral : "espace, matières et société" qui se déroule aux Grands ateliers de l'Isle d'Abeau (GAIA).
- Les GAIA, ayant un statut de groupement d'intérêt public (GIP), mettent à disposition des enseignants et chercheurs associés un lieu d'expérimentation de systèmes constructifs à grande échelle. Les GAIA envisagent de se développer autour d'un projet nommé "La cité de la construction durable".
- Enfin, l'ENSAL est engagée depuis mars 2007 comme partenaire du projet européen de campus virtuel, intitulé "e-archidoc", qui porte sur le troisième cycle en architecture et a pour objectif d'offrir à des étudiants désireux de s'inscrire en thèse des enseignements à distance qui les préparent à l'activité de recherche.

Pour conclure, on peut estimer que si les conditions ne sont pas encore réunies pour permettre la mise en œuvre d'une recherche doctorale importante, l'école, par sa participation aux GAIA et au campus virtuel, offre des moyens d'accompagnement susceptibles de favoriser son essor.

La stratégie en matière de valorisation



La recherche de l'ENSAL a une visibilité au travers des rapports d'activité des laboratoires, des rapports publiés, des actes de colloques (environ un par an) auxquels les chercheurs de l'ENSAL participent, et finalement des publications de ses chercheurs.

En termes de rayonnement de ses activités scientifiques, l'ENSAL fait traditionnellement porter son effort sur la valorisation des travaux pédagogiques, par l'édition d'ouvrages et la promotion de l'architecture, par des expositions ou des conférences, en collaboration avec d'autres partenaires publics.

Des initiatives comme l'édition d'un catalogue des projets des étudiants de M2 pour le prix de la jeune architecture de la ville de Lyon (tirage de 1 000 exemplaires) sont intéressantes, mais ne sauraient représenter une valorisation suffisante de la production scientifique de l'ENSAL.

Une plaquette de recherche devrait voir le jour en septembre 2010. Les laboratoires LAF et MAP-ARIA disposent de sites internet consultables par les étudiants intéressés ; toutefois la recherche à l'ENSAL apparaît comme peu visible à leurs yeux.

Il n'existe pas de structure administrative affectée à la valorisation de la production scientifique. L'ENSAL considère que ses moyens financiers et la relative modestie du développement de son activité de recherche ne permettent pas à l'heure actuelle de mettre en place une politique de valorisation. Toutefois, l'intégration récente de l'établissement dans le PRES devrait lui permettre de développer une stratégie en la matière. Déjà, l'ENSAL a décidé d'appliquer la charte du PRES relative aux signatures de ses articles et publications. S'il n'y a pas de projet défini à l'heure actuelle avec le PRES, le travail de réflexion peut néanmoins commencer au sein de l'école, en particulier en s'interrogeant sur ce qui est valorisable dans ses productions scientifiques, sur l'impact de ses productions scientifiques sur les pratiques professionnelles, et sur la valorisation de ses relations internationales.

La stratégie en matière de formation



I – Une offre de formation qui répond aux principes européens du LMD, un projet pédagogique en cours de rénovation

L'ENSAL a redéfini sa pédagogie à la suite de la réforme de l'enseignement de l'architecture selon le schéma LMD (licence, master et doctorat). A la formation initiale de niveau L et M (609 étudiants en L et M pour 2009-2010), viennent s'adjoindre l'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP - 68 étudiants), le diplôme de spécialiste en architecture (DSA) et le doctorat en architecture (3).

L'ENSAL complète cette offre de formation par la mise en œuvre d'un double cursus architecte/ingénieur (AI) et ingénieur/architecte (IA), avec par exemple 81 étudiants en DEAI, et en développant des programmes de formation professionnelle continue et de formation permanente des professionnels.

1 • Un pilotage rénové au service d'une amélioration de la qualité de la formation

Après avoir réévalué ses objectifs de formation et ses programmes dans le cadre du LMD, l'ENSAL achève son premier contrat quadriennal (2006-2010) et s'est engagée dans une refonte en profondeur des programmes en y associant le corps enseignant et les étudiants, en vue de l'élaboration du quadriennal 2010-2014. Constatant certains problèmes récurrents, tels que la persistance du sentiment d'un manque de cohérence dans les programmes, une culture constructive mal assimilée, la désertion des cours magistraux, l'ENSAL s'est donnée les moyens de remettre en question les modalités et le contenu de ses formations, par la nomination d'une directrice des études, issue de l'université, ayant pour mission de rapprocher la formation d'architecte des formations universitaires, et de mobiliser les enseignants pour repenser le projet pédagogique.

La constitution d'un GREPP (groupe de réflexion sur le projet pédagogique) avait pour but de proposer une nouvelle structuration des cycles licence et master. La réflexion a porté sur le projet pédagogique et les programmes, dont la rédaction *in fine* fut approuvée par la CPR et le CA. Le contexte dans lequel s'inscrit cette démarche a tenu compte de 12 thématiques prédéfinies : société, culture, institution/internationalisation, profession, métiers, étudiant, recherche, innovation, formation continue, transition de l'enseignement, patrimoine.

La première phase de réflexion (GREPP1) a permis de rédiger un projet pédagogique axé sur trois thématiques : le contexte de la formation et la formation des architectes, les compétences de l'architecte diplômé et les méthodes et dispositifs pédagogiques. La deuxième phase de réflexion (GREPP2) a été réalisée avec l'expertise associée du Bureau d'ingénierie pour l'éducation et la formation (BIEF) de Louvain-la-Neuve en Belgique. Elle a conduit à une restructuration des cycles licence et master.

L'ENSAL est aujourd'hui impliquée dans la phase d'élaboration et d'écriture des programmes (GREPP3) avec un groupe constitué du GREPP2 renforcé par les membres de la CPR, et le directeur de la recherche. Ce travail en cours fait l'objet d'une communication en temps réel auprès des enseignants qui semblent apprécier la démarche. Pour assurer le suivi de la mise en œuvre de ces nouveaux programmes, un conseiller pédagogique vient d'être recruté.

L'ENSAL, dans une démarche de concertation et de réflexion, s'est donnée les moyens d'élaborer et de faire évoluer ses cursus. Il semble que la qualité de la concertation soit, avec l'implication des intervenants, un des facteurs de réussite et de qualité de ce travail, même si l'on peut regretter un investissement moins actif des professionnels enseignants, du fait de leur activité et, pour certains, d'un réel éloignement de l'école.

2 • Des orientations stratégiques de formation clairement définies qui se déclinent dans les différents cycles

L'ENSAL a fixé trois objectifs majeurs portant sur l'amélioration des apprentissages, la refondation des programmes et l'adossement à la recherche. Pour les atteindre, la politique "des petits pas" est prônée car la mutation de l'enseignement est un processus lent qui doit s'adapter à l'évolution permanente de nos sociétés. L'école a défini sa stratégie en renforçant la formation au plan éthique, opérationnel et technique, et en intégrant la perspective d'un aménagement durable des territoires.

Cela l'a conduit à rédiger un référentiel de compétences pour l'exercice du métier d'architecte. Ce référentiel de compétences est structuré par quatre macro-compétences : concevoir, communiquer, conseiller et construire.

Le premier cycle, menant à la délivrance du diplôme d'études en architecture, est organisé à partir d'unités d'enseignements permettant aux étudiants d'acquérir des connaissances et des savoir-faire qui les préparent à l'exercice de la conception, en suivant un cursus indifférencié. La première année permet de découvrir l'architecture comme lieu de croisement de l'ensemble des disciplines de la profession. La seconde s'attache à enseigner le processus architectural de la construction et de l'habitation, et la troisième année aborde les problèmes de complexité, notamment pour ce qui traite de l'urbain.

Pour une meilleure assimilation par les étudiants, les enseignants veillent à intégrer la dimension théorique dans la préparation du projet de fin d'études (PFE), notamment par une mise en cohérence et une co-construction des enseignements. Par ailleurs, la maîtrise d'une langue étrangère est imposée avant le passage en M1 pour les échanges Erasmus.

L'ENSAL définit elle-même sa politique de sélection des nouveaux étudiants dont elle a limité le nombre à 150 par manque de capacité d'accueil, et, par souci de limiter l'encadrement à 10-15 élèves par enseignant. La procédure mise en place s'appuie d'abord sur les notes de français obtenues au bac, puis sur un test en temps limité permettant de détecter la motivation, la curiosité et la sensibilité des candidats quelque soit la filière dont ils sont issus. On notera à ce sujet une petite contradiction avec la culture constructive revendiquée par l'école avec notamment le double cursus AI et IA.

Le niveau de réussite en licence est relativement élevé (> 85 %) et pour continuer à le garantir l'école a mis en place un suivi des élèves en difficulté par des commissions d'orientation ainsi qu'une étude comparative des résultats obtenus lors de l'admission en pendant le cursus.

Le master menant au diplôme d'État d'architecte porte à la fois sur la consolidation des savoirs professionnels, sur la maîtrise de la conception ainsi que sur le rôle social et politique de l'architecte, afin de lui permettre d'acquérir un sens personnel de la prospective et de la stratégie. Cette formation, qui ouvre la porte à des pratiques professionnelles diversifiées, est complétée par une initiation à la recherche dont l'objectif est la poursuite vers le cycle doctoral.

En termes pédagogiques, l'ENSAL a fait le choix d'une structuration du cycle master en thématiques d'études dans lesquelles s'inscrivent les étudiants : Héritage architectural ; Villes, territoires et paysages ; Architecture, stratégie pour le développement durable et équitable.

Outre cet enseignement, qui concerne principalement la gestion et la maîtrise du projet, des séminaires assurent des approfondissements thématiques, et des cours optionnels présentent des problématiques complémentaires aux enseignements. Ainsi, les étudiants sont amenés à "composer" leur parcours pédagogique en fonction de cette offre très diversifiée. Le lien entre séminaires et projets se situe dans la réalisation du "mémoire de master" susceptible de présenter un véritable travail de recherche de second cycle. Enfin, le PFE se développe dans un domaine d'études, à partir d'une thématique spécifique.

L'ENSAL cherche à faire évoluer le contenu de ses enseignements mais rencontre des difficultés à s'ouvrir à des thématiques nouvelles, en raison notamment du manque de compétences nécessaires au sein du personnel enseignant de l'établissement. Une nouvelle offre pourrait se mettre en place avec le renouvellement du profil des enseignants au fil du temps.

Le double cursus architecte-ingénieur et ingénieur-architecte est une spécificité de l'ENSAL depuis plus de 20 ans. Une trentaine d'élèves architectes sélectionnés par promotion suit, en plus du cursus normal, une spécialisation en mathématiques et physique à raison de 450 heures réparties sur 3 ans (L3, M1 et M2). Après l'obtention de leur diplôme d'architecte, ils obtiennent en deux ans un diplôme d'ingénieur délivré par l'une ou l'autre des trois écoles partenaires. Ce double cursus fonctionne aussi pour des élèves ingénieurs souhaitant obtenir un diplôme d'architecte. Il ne s'agit pas d'un diplôme spécifique mais d'une possibilité pour les étudiants d'obtenir deux diplômes en sept ans au lieu de dix. Les écoles partenaires sont l'ENTPE, située sur le même campus, l'INSA de Lyon et l'ECL. Les écoles d'architecture sont des écoles professionnalisantes, et ce double cursus s'inscrit de manière tout à fait légitime dans la culture constructive que développe l'ENSAL dans son offre de formation, d'autant qu'elle "cohabite" avec l'ENTPE. Ce cursus exige un emploi du temps rigoureux de la part de l'élève mais lui donnera une formation plus technique ou plus artistique selon sa formation initiale. Recherchés sur le marché du travail notamment par les grands groupes de l'immobilier et du BTP, les candidats sont considérés comme excellents, mais cette filière a peu d'incidence sur le niveau général de la formation. La mise en place d'un diplôme unique et reconnu au niveau européen permettrait de former des AI/IA de manière plus homogène.

La HMONP correspond à une année de formation professionnelle regroupant des cours magistraux et une mise en situation professionnelle d'une durée minimale de six mois. Objet de longs débats entre la profession, le ministère de tutelle et les ENSA, la HMONP représente un véritable enjeu pédagogique que l'ENSAL a choisi de considérer comme étant le premier jalon de la formation continue des architectes diplômés de l'Etat (ADE). Cette année de formation a fait l'objet de réflexions par la CPR qui a notamment engagé un coordinateur et demandé une forte participation de l'ordre des architectes, en collaboration avec les autres écoles de la région Rhône-Alpes, afin ce dernier assure un suivi d'information auprès des structures professionnelles en charge des ADE.

Sur le plan pédagogique, l'accent est mis sur la responsabilité de l'architecte à tous les niveaux. Le rythme mis en place a été adapté aux demandes et aux besoins des structures professionnelles dans lesquelles les jeunes architectes diplômés d'Etat effectuent leur mise en situation professionnelle (MSP). En effet, les cours obligatoires sont regroupés en séances hebdomadaires d'une journée, ce qui permet aux jeunes architectes de travailler en agence tout le reste de la semaine. La qualité des enseignements proposés (150 h) semble parfaitement répondre aux attentes des jeunes diplômés.

Les informations recueillies ne permettent pas de savoir comment sont évaluées les capacités et compétences des agences qui accueillent les stagiaires, l'investissement qu'elles y consacrent et les moyens dont disposent les directeurs d'études pour juger de leur qualité. L'encadrement de la formation HMNOP semble en revanche plus performant grâce à la présence d'un coordinateur et de personnels administratifs et enseignants qui veillent au contenu de l'offre pédagogique et assurent un suivi personnalisé des candidats.

II – La formation professionnelle continue et la formation permanente des professionnels, deux axes à part entière dans la stratégie de l'école

Selon les textes réglementaires en vigueur, la mission de formation continue incombe aux ENSA, qui sont rares à l'avoir mise en oeuvre, malgré les besoins. Seules cinq écoles¹, y compris celle de Lyon, l'ont à ce jour développée. La formation professionnelle continue diplômante, qui a un tronc commun avec la HMNOP, est réservée à toutes les personnes pouvant justifier d'une activité professionnelle dans les domaines de l'architecture, de la construction, de l'aménagement de l'espace, souhaitant obtenir le diplôme d'architecte. Leur sélection est faite à partir de la valorisation des acquis de l'expérience et l'obtention du diplôme est effective au bout de quatre ans. 88 stagiaires étaient inscrits en 2009-2010 répartis en quatre promotions (L2, L3, M1 et M2), le flux annuel de diplômés étant de l'ordre de la vingtaine. La formation professionnelle continue a son domaine propre au sein de l'école, dont elle constitue l'un des points forts et remarquables.

Pour développer et pérenniser cette offre de formation, l'ENSAL a mis en place un chargé de mission et un comité de pilotage. Il lui faudrait en effet générer des ressources propres et communiquer plus efficacement, pour pérenniser cette offre de formation continue.

La formation permanente des professionnels en exercice quant à elle, organisée sur des temps courts, s'autofinance et permet à l'ENSAL de dégager des fonds propres. Elle s'adresse aux architectes souhaitant acquérir un niveau d'expertise supplémentaire. L'école développe depuis près de dix ans une formation-phare : "qualité environnementale du bâti", dispensée sur une année et sanctionnée par un diplôme (30 diplômés par an environ). Les autres formations sont pour l'instant arrêtées du fait d'une insuffisance de candidatures, mais deux modules nouveaux devraient être mis en place à la rentrée 2010.

III – Un dispositif d'accompagnement de l'étudiant satisfaisant mais n'exploitant pas de façon optimale les opportunités de l'intranet

L'ENSAL est une école dont l'échelle "humaine" lui permet d'être assez proche de ses étudiants. Il n'existe donc pas de structure spécifique d'accompagnement mais l'organisation des enseignements et la taille des groupes d'étudiants permettent aux enseignants et au personnel administratif d'être facilement informés de telle ou telle difficulté et d'assurer un accompagnement lorsqu'il s'avère nécessaire. Dans le cas particulier des formations professionnelles continues (FPC) et du cursus AI, la forte proximité avec les enseignants permet aux étudiants de bénéficier d'un tutorat ou d'un soutien particulier facilité par la taille restreinte des promotions.

¹ Marseille, Montpellier, Nantes et Strasbourg.

L'école est présente dans les manifestations réservées aux futurs étudiants. Le mode de sélection relativement sévère et le cursus unique en licence sont des éléments qui permettent de constater une forte motivation des étudiants et peu d'abandon dans les premières années.

En outre, l'école a mis en place un dispositif d'enseignants référents, d'étudiants délégués et de directeurs d'études, mais celui-ci peine à fonctionner correctement par manque de temps de la part des enseignants. Par ailleurs, le réseau intranet qui permettrait un meilleur suivi relationnel est peu utilisé par les enseignants, en raison de leur manque de disponibilité, à moins qu'il ne s'agisse d'un manque de formation.

Les cas spécifiques de certains étudiants, très engagés dans leur vie professionnelle ou étudiante, sportifs de haut niveau, handicapés ou chargés de famille, sont étudiés et soumis à l'avis du CA pour autoriser des aménagements d'horaires.

La politique des stages s'inscrit strictement dans les exigences auxquelles les écoles sont soumises. Une structure administrative existe au sein de la direction des études pour aider et conseiller les étudiants. Cette structure travaille avec la commission existante en charge des offres de stages, de leur déroulement et de leur évaluation. En revanche, pour les offres d'emploi, aucune structure n'est mise en place car il semble que les étudiants s'appuient sur les réseaux de leurs enseignants.

L'insertion professionnelle des élèves est aussi un domaine dans lequel l'école s'investit beaucoup, en collaboration avec les écoles de Grenoble et de Saint-Étienne depuis 2002, avec en particulier la mise en place d'un observatoire des débouchés professionnels des jeunes diplômés. Cet outil permet notamment de faire évoluer l'offre de formation, en adéquation avec l'évolution des pratiques et des demandes des professionnels. La quatrième et dernière enquête menée par cet observatoire date de 2007, la prochaine enquête sera réalisée en 2010. Les principales conclusions de l'enquête 2007 mettent en lumière une insertion dans la vie professionnelle en amont de l'obtention du diplôme (DPLG). On retiendra également que pour 63 % des élèves, il n'y a pas de délai entre l'obtention du diplôme et le début de carrière, en partie parce qu'ils occupaient déjà un poste en agence d'architecture (27 %). Trois mois après le DPLG, il faut noter que 75 % des élèves occupent un emploi dans le domaine de l'architecture. Le premier emploi dans 79 % des cas se situe principalement en agence d'architecture avec un statut de salarié à temps plein. Sur le plan des revenus, pour la promotion 2004, 27 % des premiers revenus nets se situent au-dessus des 20 000 € nets annuels, 30 % entre 15 000 € et 20 000 €, et 43 % en-dessous de 15 000 €. Dans les promotions précédentes, seulement 10 % ont bénéficié de premiers revenus supérieurs à 20 000 €.

Le règlement des études se présente comme un document relativement complet portant sur la formation continue et les chartes d'examens, de stages et de thèses. Il est réactualisé chaque année en fonction des dysfonctionnements constatés et des commentaires des étudiants qui sont consultés pour son évolution.

IV – Un environnement de travail globalement adapté aux exigences de la formation en architecture, mais des locaux insuffisants

Les locaux de l'ENSAL sont remarquables sur le plan architectural. Le bâtiment est recensé au titre du patrimoine du XX^{ème} siècle. Conçus pour une capacité d'accueil de 450 étudiants, les locaux ne sont plus adaptés pour accueillir les 850 étudiants actuels. C'est une des raisons de la limitation du nombre d'élèves intégrés en première année, alors que le nombre de candidatures ne cesse de croître (23 pour une place à la rentrée 2009 !) et que la France souffre d'une insuffisance d'architectes diplômés. Avec 6 m² par étudiant, loin de la moyenne européenne qui est de 10 m², l'école se trouve fortement privée de possibilités de développement. Des investissements lourds et un programme d'extension sont indispensables pour permettre aux étudiants de rester à l'école en dehors des cours. La réalisation du projet d'extension permettant d'accroître la surface utile de 3 000 m² est une condition impérative au développement de l'école.

L'importance des outils informatiques mis à disposition de tous et renouvelés régulièrement correspond à une nécessité vis-à-vis de l'environnement technique et professionnel que connaîtront les étudiants à l'issue de leurs études. L'école est équipée de réseaux internet, intranet et d'une couverture wifi. L'équipement en postes de travail est d'environ 90, dont les deux tiers sont accessibles en libre service en dehors des heures de cours. L'ensemble représente un peu plus d'un poste pour dix étudiants, ce qui semble assez faible, même si les étudiants disposent de plus en plus d'équipements personnels.

En matière d'environnement numérique de travail (ENT), la gestion et le pilotage sont centralisés. Malgré la mise en place d'une plateforme d'enseignement en ligne (Moodle), les enseignants ne sont pas très nombreux à l'utiliser même si l'usage commence à se mettre en place, y compris parmi les étudiants (80 connexions/jour environ) qui sont tous titulaires d'un compte de messagerie et d'un identifiant sur le domaine : @lyon.archi.fr. Le récent recrutement du conseiller pédagogique devrait permettre la mise en place prochaine d'un accompagnement et d'une formation dans le domaine des TICE, en partenariat avec l'ENTPE et le service innovation, conception et accompagnement de la pédagogie (ICAP) de l'université Claude Bernard Lyon 1.

Enfin, la bibliothèque - centre de documentation -, sur deux niveaux et peu fonctionnelle, possède un fonds constitué de 19 000 ouvrages et dispose de 13 places connectables en plein cœur de l'établissement. Un réseau de collaboration avec les écoles de Grenoble et Saint-Étienne est par ailleurs en place. La documentation manque d'accessibilité. Les horaires d'ouverture sont restreints, justifiés par le manque de personnel. Le dispositif de bibliothèque numérique est inexistant. Un projet de portail commun avec les deux autres écoles d'architecture de Rhône-Alpes pour les périodiques est en cours d'élaboration, et un accord existe avec l'ENTPE voisine. L'ensemble de la politique documentaire ne semble pas prendre assez en compte des besoins des étudiants. Il n'existe pas, par exemple, de commission chargée d'élaborer la politique documentaire de manière concertée.

Primordial dans une école d'architecture, le centre d'impression est très correctement équipé pour permettre aux étudiants d'imprimer leurs documents, même à grande échelle. Ce service est payant.

V – Une démarche qualité pédagogique bien amorcée

Le recrutement en septembre 2008 d'une directrice des études a permis la mise en place de dispositifs qui permettent aujourd'hui à l'école d'adopter de nouvelles pratiques :

- réflexion sur le projet pédagogique, évaluation des enseignements et élaboration de nouveaux programmes ;
- renforcement de la direction avec nomination d'un directeur de programme et d'un directeur de projet ;
- recrutement d'un conseiller pédagogique chargé notamment de l'accompagnement des enseignants et du suivi de la mise en œuvre des programmes avec participation des étudiants ;
- évaluation et formation des enseignants ;
- pratique de l'accompagnement des étudiants ;
- évaluation des stages.

Un dispositif d'évaluation des enseignements est en place et permet de détecter les faiblesses et dysfonctionnements qui sont ainsi retravaillés avec et par l'enseignant. Une commission constituée du directeur de l'école, de représentants d'enseignants et d'étudiants est en charge du suivi de cette procédure et un partenariat avec le réseau de Lyon 1 a permis de réaliser des questionnaires adaptés et d'accompagner les enseignants dans l'analyse des résultats.

Par ailleurs, pour améliorer la qualité de l'enseignement, l'ENSAL s'est donnée pour objectif, bien qu'elle ne dispose pas encore de budget spécifique, d'assurer la formation continue de ses enseignants, en mutualisant ses actions avec ses partenaires à savoir l'ENTPE, l'Institut polytechnique de Grenoble et l'université Claude Bernard Lyon 1. La tâche est plus difficile à mettre en place pour les enseignants vacataires du fait de leurs activités extérieures et, dans de nombreux cas, de leur éloignement.

La stratégie en matière de vie étudiante

Dans un contexte marqué par une refonte profonde de la pédagogie et un effort important en faveur de la recherche, la vie étudiante n'est pas affichée comme un axe stratégique majeur.

I – L'absence de véritable pilotage de la vie étudiante

La vie étudiante est pilotée par la direction des études et des formations de l'ENSAL, mais ne dispose pas d'un service unique, sur le modèle des bureaux de la vie étudiante (BVE), spécialement dévolu à cette question. Le développement de l'action culturelle, induisant l'appui aux initiatives étudiantes, est présenté comme une perspective de développement pour l'ENSAL.

1 • La participation des étudiants à la vie de l'établissement : un bilan mitigé

L'ENSAL n'y étant pas contrainte réglementairement, les étudiants ne sont pas suffisamment représentés dans les instances de gouvernance, exception faite du CA où leur représentation est importante (5 sièges sur 17). Le système de gouvernance multiplie les commissions : commission de la pédagogie où siège un représentant par année, commission de la validation des études, où l'on ne trouve aucun représentant étudiant, commission d'évaluation des enseignements avec deux représentants, commission d'attribution des bourses d'aide à l'initiative étudiante, à laquelle assiste un représentant du bureau des élèves (BDE). Le fonctionnement de ces commissions semble aléatoire, et il n'y a ainsi pas de vice-présidences de conseils ou commissions allouées aux représentants étudiants. En revanche, les GREPP conçus pour réfléchir aux transformations des formations au sein de l'école, associent activement les élus étudiants de promotion et les élus étudiants au CA, et diffusent largement leurs réflexions auprès des étudiants, grâce à des envois de compte rendus par mails. Au total, il paraît nécessaire de créer les conditions d'une intégration plus forte des étudiants à la gouvernance de l'école.

Le taux de participation aux élections étudiantes est faible, ce qui n'est pas propre à l'ENSAL. Mais en l'occurrence, cela s'explique par la méconnaissance, par les étudiants, du rôle de leurs délégués - méconnaissance induite probablement par la complexité du système de gouvernance. Par ailleurs, l'information sur les élections ne semble pas optimale.

L'école compte cinq associations étudiantes. La vie de ces associations semble dynamique et diversifiée, et on relève l'existence d'une junior entreprise.

L'ENSAL affiche son soutien aux initiatives étudiantes via un fonds spécifique, distribué par une commission *ad hoc*. Les critères d'attribution de subventions sont clairement diffusés, par voie d'affichage et via le site internet, mais les étudiants ne sont pas non plus véritablement associés à la gestion de ce fonds et sont peu présents dans la commission qui ne comprend qu'un représentant du BDE.

Le manque d'espace et l'inadaptation des locaux ont une forte répercussion également sur la vie étudiante : le bar, géré par le BDE, est ainsi en attente de rénovation, et un manque de communication avec la direction sur ce sujet est regretté par les étudiants, qui se sentent peu associés au projet. Les associations manquent de lieux pour organiser leurs manifestations, ou, pour certaines pour stocker leurs fournitures. Des réponses semblent envisagées dans la politique de site, mais l'ENSAL reste très dépendante, sur ces questions, de son ministère de tutelle.

Enfin, on peut regretter l'absence totale de dispositif de valorisation de l'engagement étudiant, qu'il soit associatif ou représentatif.

2 • La participation à la "fête des Lumières" et les conférences, supports d'une vie culturelle qui pourrait encore être amplifiée.

La fête des Lumières de Lyon, fête populaire et historique (1852) est un événement de notoriété mondiale. L'école donne aux étudiants la possibilité d'y participer en faisant des propositions de scénographies dans le cadre du parcours officiel de la fête, via un concours organisé au sein de l'école. Outre son apport pédagogique, cette initiative a le mérite de faire participer les étudiants à un événement culturel majeur.

L'école a mis en place un cycle de conférences interne et tente de faire participer les étudiants à des conférences et débats sur l'architecture en profitant d'une importante tradition de diffusion de la culture architecturale et urbanistique à Lyon.

Ces initiatives ne peuvent être que perçues favorablement, mais mériteraient d'être relayées par la mise en place, en lien avec le BDE et dans le cadre d'une stratégie de site avec l'ENTPE, d'une politique culturelle plus large.

II – Les conditions de vie et de travail des étudiants : des améliorations à prévoir

Même si l'intégration de l'école dans son environnement urbain ne fait plus problème, les étudiants restent peu sur le site quand ils n'y sont pas contraints par leurs travaux. L'éloignement du cœur de l'agglomération ainsi que le manque de place au sein même de l'école ne favorisent pas une forte "domiciliation" des étudiants sur place.

Néanmoins, l'ENSAL dispose d'installations sportives et d'un restaurant universitaire (RU) à proximité, partagés avec l'ENTPE. Le Grand Lyon travaille actuellement à un schéma de développement urbain des campus dans lequel sont envisagés une bibliothèque et un restaurant communs sur le campus de Vaulx-en-Velin.

La gestion des bourses étudiantes a récemment été dévolue au CROUS, et ce changement semble difficile à mettre en œuvre concrètement, créant des difficultés pour les étudiants. On peut regretter un certain manque d'institutionnalisation de la prise en compte de ces questions sociales par l'ENSAL, qui par ailleurs semble mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'intégration des étudiants en situation sociale difficile lorsque la question se pose. L'ENSAL a par ailleurs instauré une politique dynamique d'emplois étudiants au sein de l'école. Il ne semble pas non plus que l'école ait une politique de santé, allant au-delà des obligations réglementaires. Elle n'a pas non plus à proprement parler de politique sportive.

La question de la vie étudiante et de son accompagnement par les instances de l'école devra être repensée en lien avec le projet d'extension. Celui-ci devrait permettre de créer les conditions d'une plus grande présence des étudiants et mieux tirer parti de l'atout que représente la localisation dans une ville en mouvement.

La stratégie en matière de relations extérieures



Le désir de l'ENSAL d'affirmer son identité "constructive" et de gagner en visibilité l'a conduit à accorder une forte priorité à sa participation à des réseaux divers. Les fortes potentialités identifiables ne sont toutefois pas toujours toutes pleinement exploitées.

I – Des relations importantes avec les autres écoles d'architecture rhônalpines

Les relations avec les ENSA de Grenoble et de Saint-Étienne semblent relever plus de la coopération que de la concurrence, ce que facilite l'attraction forte des études en architecture aujourd'hui, en France. Les trois écoles ont institué un "collège des directeurs" et ont développé diverses actions communes telles que la mise en place d'un séminaire doctoral, d'un observatoire des débouchés, de formations partagées ou encore d'actions culturelles conjointes.

Elles n'ont pas à ce jour engagé de coopération en matière de sélection des élèves, et il faut souligner à cet égard que l'ENSAL est la plus sélective des trois écoles. Toutefois, il semble que des rapprochements plus importants en matière pédagogique ou de recherche soient possibles. Le contexte institutionnel de cette coopération inter-écoles permet d'envisager un renforcement des liens et des synergies entre établissements, et notamment avec l'école de Saint-Étienne distante de moins de 50 km.

Mais c'est à travers l'organisation des Grands ateliers de l'Isle d'Abeau (GAIA) que la coopération avec les autres écoles s'affirme de la façon la plus originale et la plus aboutie.

II – Les Grands ateliers de l'Isle d'Abeau, une forme de partenariat originale et féconde

L'ENSAL a fait le choix d'être membre du GIP des Grands Ateliers, qui constituent à l'Isle-d'Abeau un pôle d'enseignement et de recherche sur la construction, et qui accueillent des modules pédagogiques des écoles membres nécessitant de grands espaces. L'ENTPE participe aussi à ce GIP aux côtés d'autres organismes de formation ou de recherche appliquée comme le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB). L'idée originelle a été de donner aux écoles la possibilité d'expérimenter la construction d'objets de grande dimension. L'ENSAL occupe les GAIA pendant environ 20 % du temps, ce qui pourrait être encore accru. Mais, outre le fait que grâce à ce partenariat, l'école peut offrir à ses enseignants et à ses élèves des conditions exceptionnelles d'expérimentation, la participation aux ateliers permet aussi aux chercheurs comme aux élèves de travailler de façon interdisciplinaire aussi bien avec des artistes que des ingénieurs.

III – Un engagement dans le PRES prometteur

L'école peut espérer tirer un parti important de son choix stratégique d'intégrer le PRES Université de Lyon, qui lui permet d'être plus en contact avec son environnement scientifique. Le PRES comprend 19 établissements - 16 à Lyon, et 3 à Saint-Étienne (l'école d'architecture de cette ville n'en faisant pas partie) - et rassemble 130 000 étudiants. Chaque établissement disposant d'une voix, l'ENSAL ne peut craindre de s'y retrouver "noyée", d'autant plus que la directrice siège à qualité dans le comité du PRES et que les décisions sont prises par consensus et non par vote.

L'engagement dans le PRES offre à l'ENSAL de nouvelles opportunités à exploiter. Dans le domaine de la recherche et de la valorisation en général et de la recherche doctorale en particulier, l'intégration au PRES ouvre des perspectives nouvelles, puisque celui-ci s'est donné pour mission de coordonner les écoles doctorales et de développer les relations internationales en recherche. De plus, le PRES a lancé le programme Lyon Cité Campus, visant à faire de la région urbaine de Lyon-Saint-Étienne un site de référence internationale. Ce projet a débouché sur un schéma directeur, lui-même retenu comme rubrique du schéma de cohérence territoriale (SCOT). Or ce schéma directeur prévoit de mobiliser une partie des financements négociés avec l'État, ou dans le cadre du Grand Emprunt, pour renforcer l'arc Est de la région urbaine comprenant le Campus de la Doua et celui en devenir de Vaulx-en-Velin, par la création ou le développement d'un "continuum" d'établissements spécialisés dans des thématiques et des disciplines concernant la ville et les territoires. Ce sont là des opportunités dont il est encore difficile d'apprécier l'importance concrète, mais dont l'école, par sa participation au PRES, peut espérer retirer des moyens nouveaux pour développer ses projets.

Enfin, le PRES a offert la possibilité à l'ENSAL d'être partie prenante dans la conception du pavillon dédié à la ville durable pour l'exposition universelle de Shanghai, ce qui aura des effets significatifs en termes de notoriété.

IV – La collaboration avec l'ENTPE, un partenariat de proximité à maintenir et à renforcer

Les relations sont déjà étroites avec l'école voisine, et se concrétisent par une présence réciproque des deux directeurs dans les conseils d'administrations respectifs, et surtout par la mise en œuvre du double cursus architecte-ingénieur. Mais si on se place dans une logique de développement d'un site dédié aux disciplines de la construction, on peut alors espérer des coopérations renforcées en vue de créer, conformément aux orientations du schéma directeur évoqué plus haut, un véritable site offrant des services partagés, garantissant des synergies plus étroites entre les deux écoles, notamment en recherche, et s'intégrant au "campus de l'arc Est" englobant les sites de la Doua et de Vaulx-en-Velin. A terme, le campus ENTPE/ENSAL pourrait être identifié par le PRES, comme lieu des bâtisseurs (ceux qui construisent) et des aménageurs (ceux qui organisent l'espace). La question de la création d'un institut fédérant les deux institutions pourrait aussi se poser à plus long terme, même si elle semble encore prématurée.

Les deux écoles ont déjà signé une convention cadre précisant la mise à disposition des moyens informatiques de l'ENSAL-ARIA à l'intention de l'ENTPE.

V – Les relations avec les collectivités territoriales et les milieux socio-économiques demandent à être consolidées

Celles-ci se développent à travers différentes implications de certains enseignants-chercheurs ou élèves dans des actions culturelles, comme la fête des Lumières ou la participation aux débats locaux concernant l'architecture et l'urbanisme. De plus, les collectivités territoriales sont par définition maîtres d'ouvrage de projets d'équipement et de construction sur lesquels les architectes en formation sont amenés à intervenir. L'impression qui domine est que ces échanges débouchent assez faiblement sur des partenariats importants, et que, contrairement à d'autres écoles, les partenariats directs avec la Région Rhône-Alpes restent limités. Les coopérations institutionnelles avec les collectivités pourraient probablement être renforcées.

Les relations avec les milieux socio-économiques en général sont peu visibles. En revanche, les relations avec les entreprises du milieu de la construction, au sens large, sont permises par la présence numériquement importante de professeurs praticiens qui participent à tous les organes de réflexion, et même dans certains cas de décision, de l'école.

La stratégie en matière de relations internationales



L'activité internationale de l'ENSAL concerne principalement le domaine de la pédagogie. Il faut à cet égard souligner le fait que l'école est membre de l'Association européenne de l'enseignement de l'architecture (AEEA).

I – Un bilan satisfaisant en matière d'échanges pédagogiques

Ce volet d'activité de l'ENSAL est géré par un chargé des relations internationales au sein de la direction de la recherche et des partenariats, mais l'école ne dispose pas d'un service des relations internationales à part entière. Le pilotage est assuré par une commission des relations internationales composée d'enseignants ayant la responsabilité pédagogique des étudiants en mobilité par grands secteurs géographiques. Elle se réunit deux fois par an.

Ces structures mettent en œuvre plusieurs actions dans le domaine des relations internationales.

- La gestion et le suivi du flux Erasmus pour les étudiants sortants : la mobilité étudiante est ciblée en cycle master, et permet l'obtention de 60 crédits ECTS. En 2008-2009, 43 étudiants sont partis en mobilité dans 21 universités partenaires. L'objectif est permettre à 50 % d'une promotion de master de bénéficier d'une mobilité internationale pendant son cursus (principalement en M1). Les étudiants sont placés sous la responsabilité d'un enseignant référent en charge du suivi pédagogique au sein de l'ENSAL, de façon à permettre à l'étudiant de mieux tirer parti de son séjour. Le choix de la destination et le contrat pédagogique sont établis en lien avec le parcours étudiant dans le cycle master, et l'expérience Erasmus est vécue, tant par les enseignants que les étudiants, comme un enrichissement culturel qui s'inscrit dans la continuité des enseignements du master.

L'ENSAL dispose de 33 partenaires issus de 17 pays, ce qui constitue une offre variée et appréciée par les étudiants, qui souhaiteraient toutefois la voir élargie au-delà des frontières de l'Europe. De plus, au sein de l'Union européenne (UE), ce sont l'Italie - où l'enseignement de l'architecture relève d'une tradition forte - et l'Allemagne qui constituent les destinations principales. Un recentrage vers les pays anglo-saxons et l'Europe du Nord serait souhaitable. A l'instar des écoles d'ingénieur, il serait également souhaitable que le niveau B2 soit exigé en anglais et le niveau B1 dans une seconde langue pour la délivrance du diplôme. L'enseignement des langues n'est pas une priorité forte de l'ENSAL qui ne dispose pas d'un laboratoire de langues.

Les mobilités étudiantes sont financées par des bourses Erasmus et des bourses octroyées par la Région Rhône-Alpes et le ministère de la Culture et de la Communication.

Le flux des étudiants entrants est légèrement moins important que celui des sortants (31 étudiants étrangers accueillis en 2008-2009 en provenance de 15 universités partenaires). Les entrants bénéficient d'un système de tutorat animé par les étudiants français de retour de mobilité dans les établissements d'où proviennent les étudiants étrangers. Leur intégration dans le cursus de master est perçue de façon positive par les enseignants de l'ENSAL. Récemment, le recrutement des étudiants entrants s'est ouvert à de nouveaux pays, extérieurs à l'UE : Russie, Arménie, Tunisie et Québec, ce qui ne peut que renforcer le rayonnement de l'école.

- La mobilité enseignante : celle-ci s'opère essentiellement pour des séjours courts, et concerne un nombre relativement limité d'enseignants, notamment pour ce qui est des mobilités entrantes. Les ateliers internationaux, organisés notamment aux GAIA, constituent un mode d'échange particulièrement stimulant dans le cursus des études en architecture.

Depuis 2007, l'ENSAL fait appel chaque année à un professeur invité étranger dans le cadre de l'enseignement du premier semestre de master 1. Des modalités pédagogiques particulières (ateliers intensifs) sont mises en place de façon à optimiser l'apport des enseignants invités.

II – Des collaborations de recherche encore insuffisantes

L'organisation actuelle de la recherche au sein de l'ENSAL (cf. § 1) ne lui permet pas de répondre fortement aux appels d'offre internationaux et repose sur l'investissement de quelques enseignants-chercheurs.

Les collaborations de recherche sont limitées aux actions portées par les laboratoires :

- Une association du LAF au programme européen “Virtual Campus” pour l'organisation d'enseignements par internet au niveau post-master. L'impact de celui-ci est encore limité.
- Des partenariats du LAF avec la faculté de Construction et d'architecture de l'université d'Erevan sur l'analyse du patrimoine architectural religieux et civil, avec la faculté d'Architecture de l'université Mimar Sinan d'Istanbul sur la forme urbaine du passage et avec l'université technique d'Istanbul sur la cartographie des représentations de la ville d'Istanbul.
- Une participation du laboratoire MAP-Aria au programme européen “Continuum, File To Factory” qui réunit depuis 2007 plusieurs écoles d'architecture d'Europe autour des questions relatives à la conception assistée par ordinateur pour la création architecturale.

Or, la visibilité de la recherche de l'ENSAL passera nécessairement par l'instauration d'échanges permanents avec des structures scientifiques étrangères et la mobilité enseignante demandera aussi à être renforcée.

La gouvernance

I – Une organisation et un pilotage dynamisés par une équipe de direction structurée

La nouvelle direction, en place depuis avril 2009, a su très rapidement créer les conditions du développement de l'école : recrutement de professeurs HDR, création d'une direction de la recherche et des partenariats, renforcement de la direction des études et des formations, accompagnement de la fonction communication.

Le CA est présidé par un enseignant-chercheur de l'école. Y siègent 5 étudiants, 5 enseignants, 2 BIATOS et 5 personnalités nommées par le ministère. Le directeur en est membre de droit. Les personnalités extérieures du CA illustrent notamment les liens de l'école avec les acteurs de la médiation architecturale et urbaine (maison de l'architecture Rhône-Alpes), les collectivités territoriales (agence d'urbanisme du Grand Lyon ; ville de Vaulx-en-Velin) et son inclusion sereine dans un campus de proximité, puisque le directeur de l'ENTPE est également membre du CA. La participation effective et active des personnalités extérieures témoigne de leur pleine intégration dans la construction de la stratégie de l'école.

Même si un CS existe, la commission de la pédagogie et de la recherche (CPR), composée de représentants des enseignants joue un rôle majeur, notamment dans la détermination des programmes en schéma LMD, et assure le lien entre recherche et formation initiale. L'articulation entre les structures de réflexion et de concertation, tels les GREPP et les instances décisionnelles semble cohérente, et permet aux conseils d'arrêter les orientations stratégiques.

L'organigramme fonctionnel semble avoir évolué récemment et la modification du champ des attributions du secrétaire général retient l'attention. Dans la version de décembre 2008, il apparaît comme ayant la responsabilité générale de tous les services, à l'exception de la communication. L'organigramme de mars 2010 le positionne comme responsable d'un pôle affaires générales, regroupant les ressources humaines, la comptabilité et la logistique. L'évolution statutaire pressentie nécessitera une clarification du positionnement de la direction générale des services, et une plus grande intégration des fonctions de secrétaire général dans la globalité des opérations de gestion et dans l'aide à la décision.

La stratégie de communication de l'école apparaît structurée, mais semble appelée à évoluer dans le sens d'une systématisation et d'une plus grande ouverture de l'école sur son environnement. Le service communication est constitué de deux agents, et est directement rattaché à la directrice de l'école. Les outils de communication interne s'appuient sur une charte graphique et un site stabilisés en 2005. La diffusion d'informations par le biais de panneaux, d'écrans et par une lettre d'information hebdomadaire, ainsi que par des journaux publiés trois fois par an, accompagnent une politique de publication ambitieuse. Le service communication coordonne l'organisation des expositions et l'événementiel de l'école, notamment par le biais des conférences et projections.

La communication externe apparaît lisible, en particulier pour les cibles institutionnelles, dont le réseau de diffusion est bien identifié. L'identité de l'école s'affirme, en particulier par des conférences, des publications de grande qualité, et des propositions culturelles. La communication externe de l'école est désormais fortement liée à son implantation locale et vise, en partenariat avec l'ENTPE, à mieux faire reconnaître le campus de Vaulx-en-Velin. L'école aujourd'hui "s'assume" comme composante de la ville de Vaulx-en-Velin. Ouverte au public, le soir en certaines occasions, elle devient progressivement un lieu de médiation et de rencontre entre plusieurs réseaux locaux. Il convient dans ce cadre de veiller, tout en maintenant la participation à de nombreux projets culturels, à garder le caractère propre de l'école, et à continuer à conforter l'image et l'attractivité de l'école.

II – Un système d'information structuré, devant permettre la mise en place d'un réel schéma directeur

Le service informatique, audiovisuel et multimédia est composé de cinq agents. Il a en charge la gestion du parc et des réseaux, les applicatifs, la formation et l'assistance informatique de proximité, l'assistance photo et vidéo ainsi que la gestion et le prêt du matériel audiovisuel. Le service est directement rattaché à la direction. Le portage politique de la fonction informatique et son inscription en l'état dans l'organigramme peuvent cependant être questionnés, en l'absence de schéma directeur formalisé, et alors qu'existe au sein de l'école un groupe de pilotage "informel", auquel la direction ne semble pas participer.

Le système d'information pourrait être davantage intégré. On constate ainsi un grand morcellement des applicatifs de gestion, dont la mise en cohérence et l'interfaçage devront être recherchés, en lien avec une nécessaire fiabilisation des données.

L'école bénéficie d'un raccordement au réseau métropolitain universitaire Lyres (Lyon Recherche Enseignement supérieur) à 1Gb/seconde et dispose ainsi, après une phase d'investissement conséquente, de connexions très haut débit pour une faible redevance annuelle (3 000 €/an).

III – Une gestion des ressources humaines fortement dépendante de contraintes statutaires et de moyens limités

La gestion des personnels enseignants se caractérise par des opérations statutaires qui relèvent encore beaucoup d'instances nationales, et dont l'école n'a que peu la maîtrise, en particulier en matière de recrutement, d'avancement et de gestion prévisionnelle.

En dépit de la qualité et de l'implication des agents, la dotation en postes administratifs se révèle insuffisante. Certaines fonctions clés reposent sur une organisation fragile et des équilibres précaires faute de moyens ou de capacités de redondance. Cette situation peut se révéler critique en cas de défaillance.

Le service en charge des ressources humaines (RH) est composé d'un agent de catégorie B à 90 %, qui exerce la responsabilité du service, et d'un vacataire (contrat de 10 mois, avec 2 mois d'interruption, sur un niveau de rémunération de catégorie C). Cette situation perdure en attendant que le poste de titulaire vacant, dont la publication est bloquée par la tutelle, soit pourvu. Ceci semble pour le moins paradoxal au vu des enjeux d'évolution qui attendent l'école et au regard des dossiers sensibles que le service assume, en particulier en matière de gestion de la masse salariale.

Les applicatifs de gestion apparaissent multiples et non suffisamment interfacés.

L'encadrement administratif reste sous-dimensionné. Certaines fonctions liées aux activités support reposent sur des équipes motivées, mais dont la structuration et l'accompagnement à l'évolution des métiers ne doivent pas être négligés. Il apparaît délicat que certaines fonctions clés puissent ne reposer que sur un seul agent ; des binômes fonctionnels doivent pouvoir être instaurés pour limiter les risques en la matière.

Au regard d'une tutelle nationale ou locale qui semble relativement éloignée, mais dont l'école continue à dépendre pour certaines décisions de gestion, on peut relever un certain isolement et une situation fragile sur des fonctions RH, ainsi que financières et comptables. De fortes contraintes semblent peser en termes d'utilisation des supports de postes, ou d'ouverture des possibilités de détachement. Le sous-encadrement touche également les fonctions de service aux étudiants et aux personnels, tels que la bibliothèque.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines reste à développer, en pleine interaction avec la tutelle.

Elle semble surtout concerner l'anticipation des départs en retraite des personnels administratifs et enseignants, et la mobilité des enseignants. L'école renvoie sur le ministère de la Culture et de la Communication ce qui relève de la gestion prévisionnelle des personnels administratifs. L'articulation avec la tutelle doit sur ce point être questionnée.

Dans la perspective d'une politique d'emploi propre, il serait fortement souhaitable que l'école puisse formaliser son bilan social, en intégrant une démarche prospective, en lien avec la progression de ses effectifs et ses projections d'évolution statutaire.

IV – Une fonction financière maîtrisée, dont le pilotage reste à pérenniser

L'école fait état d'un budget hors salaires 2008 exécuté à hauteur de 2,693 M€, et valorise ses ressources de fonctionnement 2009 à hauteur de 2,294 M€. Les $\frac{3}{4}$ des ressources de fonctionnement proviennent de la subvention du MCC, avec cependant un effort constant pour développer les ressources propres, notamment issues de la formation continue (182 k€) et de la taxe d'apprentissage, en progression constante (55 k€ en 2009). La situation financière de l'école peut être considérée comme globalement saine, et il convient de souligner le grand professionnalisme des agents en charge du suivi budgétaire et comptable. Le dernier exercice budgétaire a connu un prélèvement sur le fonds de roulement pour abonder le fonctionnement à hauteur de 80 k€. Même s'il s'agit d'un épiphénomène, le degré de précision de la prévision budgétaire doit cependant rester un point de vigilance.

Les services financiers et comptables comportent deux agents à 80 %, au sein du service des affaires générales, l'un étant en charge du suivi des dépenses, l'autre du suivi des recettes. L'agent comptable est présent une demi-journée par semaine à l'école, ce qui semble insuffisant.

L'articulation entre ordonnateur et comptable doit rester une préoccupation constante, l'école devant veiller à renforcer le potentiel consacré à ces fonctions. Si les acteurs en charge du suivi financier et comptable présentent une expertise réelle, l'organisation actuelle reste en effet relativement fragile, en raison de son sous-dimensionnement.

La préparation budgétaire est désormais formalisée, mais est encore principalement axée sur la reprise de l'existant d'un exercice sur l'autre, et sur l'évaluation des besoins par les services dépensiers eux-mêmes.

La préparation du budget gagnerait à être avancée de plusieurs mois, pour permettre un portage politique plus affirmé. L'instauration d'un réel débat d'orientation budgétaire serait susceptible de redonner des marges de proposition à la direction, à l'issue d'arbitrages formalisés avec les services et directions, et d'offrir des leviers de décision à la commission du budget.

L'exécution budgétaire fait l'objet d'un suivi efficient. Les décisions budgétaires modificatives sont au nombre de deux par an. La culture de gestion financière doit être renforcée au sein de l'école pour permettre une pleine compréhension des contraintes et des enjeux par l'ensemble des services et directions. La prise en compte de la soutenabilité budgétaire par l'ensemble des acteurs dépensiers de l'école doit ainsi faciliter la tâche des services financiers et comptables.

Si l'application financière et comptable Win-M9 est considérée comme couvrant le champ des besoins premiers de l'école, il conviendrait d'élargir la couverture des besoins fonctionnels par l'adjonction de modules complémentaires, en particulier pour la gestion des ressources affectées, et par la mise en place de réels tableaux de bord, évitant toute ressaisie ou maniement de tableurs en parallèle.

La politique d'investissement dynamique de l'école a donné lieu à l'instauration d'un réel suivi de l'amortissement, dont la charge doit être surveillée. La mise en place de l'inventaire par le recours à un prestataire extérieur doit ainsi permettre de conforter la vision que doit avoir l'école de son haut de bilan.

V – Une politique immobilière tributaire de moyens contraints et de locaux à réhabiliter et à étendre

Le bâtiment actuel est inconfortable sur le plan thermique et acoustique, relativement dégradé et surtout inadapté à l'évolution des effectifs ; ce qui a en particulier nécessité une réhabilitation lourde en 2008 et 2009, notamment sur les verrières, l'étanchéité et les courants forts et faibles. Des travaux complémentaires de réhabilitation restent nécessaires. Mais surtout, les fortes contraintes budgétaires n'ont à ce stade pas permis la réalisation effective du programme d'extension initialement prévu, à hauteur de 3 000 m², qui doit pourtant permettre de consacrer l'enracinement désormais assumé de l'école au sein du campus de Vaulx-en-Velin.

Le service logistique est pleinement constitué et identifié dans l'organigramme, ce qui doit permettre de continuer à recentrer les fonctions de secrétaire général vers une direction générale des services. Les charges liées à l'externalisation totale ou partielle des activités de dépannage, nettoyage et gardiennage doivent être surveillées. Dans cette optique, l'effort de mutualisation et de mise en cohérence des services de sécurité des locaux et d'entretien des espaces verts avec l'ENTPE doit être souligné.

Une mise en cohérence des données liées à la gestion patrimoniale doit être menée pour faciliter la pleine utilisation et un réel interfaçage des données de plans avec le suivi de l'occupation des locaux. A terme, l'implantation effective d'un logiciel de gestion du patrimoine doit rendre possible la mise en œuvre d'une gestion pluriannuelle.

Le schéma directeur reste à écrire, ce qui suppose une actualisation des schémas d'évolution initiaux, et implique d'accentuer le portage politique de la fonction immobilière. La valorisation comptable des éléments d'actifs de haut de bilan reste à finaliser dans le cadre de la démarche du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).

VI – Une réelle capacité d'autoévaluation, qui reste cependant à fiabiliser

La démarche d'autoévaluation a fait l'objet d'une réelle appropriation par l'ensemble de l'école, comme en témoigne la qualité globale, la sincérité et la cohérence du document réalisé préalablement à la visite.

Les indicateurs renseignés appellent un point de vigilance quant à leur complétude et leur manque de cohérence sur certaines valeurs. La fiabilisation des données doit être renforcée, en lien avec l'urbanisation plus aboutie du système d'information, et l'instauration d'un pilotage de la fonction d'auto-évaluation.

Les entretiens ont permis de mettre en évidence la lucidité de l'ensemble des interlocuteurs sur les forces de l'école et sur ses marges d'évolution.

VII – Une fonction hygiène et sécurité identifiée, bien suivie et ancrée dans l'environnement de l'école

Les questions liées à l'hygiène et à la sécurité constituent une préoccupation de l'école. Cette attention est sans doute renforcée par le caractère propre du bâtiment, et par son confort d'usage qui semble fortement questionné.

Les fonctions d'hygiène et sécurité sont présentes dans l'organigramme, la direction de l'école ayant effectivement désigné un ACO. Les secouristes sont au nombre de six et suivent les stages de recyclage prévus au plan de formation. Le document unique est en voie d'actualisation. Le comité hygiène et sécurité (CHS) est constitué et se réunit deux fois par an ; l'amélioration de ses conditions de fonctionnement et la qualité d'écoute de la direction sont relevés. Le dispositif de médecine de prévention est en place. L'absence de permanences d'assistance sociale est à regretter. L'inspecteur hygiène et sécurité compétent pour l'école est également implanté à Paris. Le sentiment d'isolement au regard d'une tutelle éloignée est à prendre en considération.

Conclusion et recommandations



L'ENSAL s'est engagée de façon stratégique dans une rénovation en profondeur de ses activités principales d'enseignement et de recherche, visant à s'intégrer pleinement dans le paysage national de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette stratégie s'accompagne de la consolidation d'acquis importants résultant d'une histoire déjà relativement ancienne, tels que la formation continue, l'implication dans les GAIA, etc. Modeste par ses dimensions, l'école est en mesure d'occuper une place spécifique dans le PRES. Cela peut être un atout, mais est également une source de défis et d'enjeux, et nécessite de réduire certains points faibles, tout en capitalisant mieux les points forts.

A l'instar des autres ENSA, le développement de l'école en tant qu'établissement d'enseignement et de recherche se trouve handicapé par le statut de ses personnels et par son propre statut d'EPA sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication. Dans ce contexte, le volontarisme affiché en faveur de la recherche est à saluer. Mais l'objectif d'une vraie articulation formation/recherche reste l'un des défis majeurs, dont les responsables de l'ENSAL ont, semble-t-il, bien pris la mesure.

Enfin, un partenariat renforcé avec les équipes de l'ENTPE paraît souhaitable, qui pourrait à terme aller jusqu'à la création d'un institut de recherche commun aux deux écoles. Cette perspective envisageable à plus long terme, sous réserve qu'elle soit partagée par l'ENTPE, aurait le mérite non seulement d'accompagner la coopération déjà très avancée en pédagogie, mais aussi de créer un véritable pôle de recherche spécialisé rhônalpin.

I – Les points forts

- Une offre de formation initiale et continue rénovée, de qualité et reconnue par les milieux professionnels ;
- Une bonne intégration dans l'enseignement supérieur lyonnais et des partenariats efficaces ;
- Le double cursus mis en place avec trois écoles d'ingénieur de haut niveau ;
- Une participation active du monde professionnel à la marche de l'école ;
- Une gouvernance efficace sachant faire appel à des compétences adaptées aux choix stratégiques et une gestion rigoureuse.

II – Les points faibles

- Une recherche trop morcelée et trop isolée, même si elle est de qualité ;
- Une vie étudiante qui n'est pas suffisamment reconnue comme un axe stratégique ;
- Des collaborations internationales peu visibles et à développer ;
- L'absence d'un véritable système d'indicateurs de pilotage de l'établissement.

III – Les recommandations

- Poursuivre l'effort de relance de la recherche en engageant une réflexion allant dans le sens de sa restructuration, si possible à l'échelle du site de Vaulx-en-Velin et de Lyon ;
- Rechercher encore plus de synergies avec l'ENTPE en développant une politique de site ;
- Prévoir les recrutements futurs d'enseignants-chercheurs en intégrant plus directement le projet de recherche dans la définition des profils de poste ;
- Mettre en œuvre une véritable politique de communication relative à la production scientifique et de valorisation de la recherche ;

- Créer un véritable service des relations internationales, aux côtés de la direction des études et de la direction de la recherche ;
- Renforcer l'usage des TIC, systématiser l'exploitation des potentialités de l'ENT et favoriser l'apprentissage des langues (mise en place d'un laboratoire de langues ou de postes dédiés) ;
- Donner plus d'importance aux actions en faveur de la vie étudiante ;
- Achever la rénovation du bâtiment et, dans la mesure du possible, engager les actions permettant son extension.

Liste des sigles

A

ACMO	Agent chargé de la mise en oeuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ADE	Architecte diplômé de l'État
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AEEA	Association européenne de l'enseignement de l'architecture
AGE	Architecture de la grande échelle
AI	Architecte-ingénieur
ARIA	Applications et recherches en informatique pour l'architecture

B

BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BRAUP	Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère
BIEF	Bureau d'ingénierie pour l'éducation et la formation
BTP	Bâtiments et travaux publics
BVE	Bureau de la vie étudiante
BDE	Bureau des élèves

C

CA	Conseil d'administration
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPR	Commission de la pédagogie et de la recherche
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment

D

D	(LMD) Doctorat
DEAI	Diplôme d'études en architecture et ingénierie
DPLG	Diplômé par le gouvernement
DRP	Direction de la recherche et des partenariats
DSA	Diplôme de spécialisation et d'approfondissement

E

ECL	École centrale de Lyon
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EDU	Environnement et dispositifs urbains
ENS	École normale supérieure
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSAL	École nationale supérieure d'architecture de Lyon
ENT	Environnement numérique de travail
ENTPE	École nationale supérieure des travaux publics de l'État
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein
EVS	Environnement, ville, société

F

FRE Fédération de recherche en évolution
FPC Formation professionnelle continue

G

GAIA Grands ateliers de l'Isle d'Abeau
GIP Groupement d'intérêt public
GREPP Groupe de réflexion sur le projet pédagogique

H

HDR Habilitation à diriger des recherches
HMONP Habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre

I

IA Ingénieur-architecte
ICAP Innovation, conception et accompagnement de la pédagogie
INSA Institut national des sciences appliquées

L

L (LMD) Licence
LAF Laboratoire analyse des formes
LMD Licence-master-doctorat

M

M (LMD) Master
M/M1/M2 (LMD) Master, master 1^{ère} année, 2^{ème} année
MAP Modèles et simulations pour l'architecture
MCC Ministère de la Culture et de la Communication
MSP Mise en situation professionnelle

P

PFE Projet de fin d'études
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUCA Plan urbanisme construction architecture

R

RIVES Recherches interdisciplinaires ville, espace, société
RH Ressources humaines
RU Restaurant universitaire

S

SCOT Schéma de cohérence territoriale
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

T

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UMR Unité mixte de recherche

Observations de la directrice



ÉCOLE
NATIONALE SUPÉRIEURE
D'ARCHITECTURE
DE LYON



Vaulx-en-Velin, le 1^{er} septembre 2010

Monsieur Michel Cormier
Directeur de la Section des Etablissements
Agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

La Directrice,
Nathalie Mezureux
04.78.79.50.70

Objet : Observations de la Directrice de l'Ensal sur le rapport d'évaluation.

Monsieur le Directeur,

Le rapport d'évaluation de l'ENSAL transmis le 16 juillet dernier à la suite de la visite du comité d'évaluation de l'AERES est représentatif de la situation de l'établissement, telle que nous nous sommes attachés à la présenter, avec engagement et sincérité. L'ensemble des acteurs de l'établissement particulièrement mobilisé pour participer à l'autoévaluation, attendait des conclusions du comité d'évaluation qu'elles puissent formuler un diagnostic, des conseils et des recommandations pour orienter des décisions propres à accompagner le développement de l'établissement dans l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les analyses et conclusions contenues dans ce rapport sont en effet à même de constituer un support de référence pour planifier les évolutions à venir alors même que le projet d'établissement doit être renouvelé. Dans le contexte de moyens contraints et limités, l'ENSAL devra préciser les priorités qu'elle entend dégager parmi les actions qui prépareront les évolutions attendues.

L'AERES a fait état des spécificités de l'établissement, par delà le cadre particulier des statuts et de l'histoire propre aux écoles d'architecture. Le rapport de l'AERES évoque un établissement de taille modeste au regard de son aire géographique, et de l'environnement universitaire lyonnais, mais qui œuvre au sein d'un maillage territorial efficace, notamment régional, et qui a construit au-delà de la formation initiale des architectes une offre de formation spécifique (FPC – FPP – DEAI) qui qualifie fortement l'établissement. Consolider ces caractéristiques au profit d'une amélioration de la qualité des formations et du

développement de la recherche, est en effet l'axe majeur des actions entreprises et devra semble-t-il le rester pour atteindre des résultats davantage significatifs.

L'ENSAL se réjouit que l'AERES ait fait mention du dynamisme des acteurs de l'établissement et des efforts entrepris au plan structurel et organisationnel pour la consolidation des acquis de l'établissement autant que pour l'évolution de la situation dans le domaine des enseignements et de la recherche. Les dispositifs mis en œuvre pour la rénovation des enseignements en profondeur ont été remarqués. En revanche, des difficultés à structurer une recherche forte et porteuse, fortifiant les enseignements, persistent et les orientations qui pourraient être prises pour avancer seront proposées dans l'établissement. Cependant, les remarques relatives aux modalités de recrutement des enseignants et à leur statut, qui mettent en évidence leur inadaptation aux enjeux actuels de la recherche et de l'enseignement supérieur, ne pourront trouver réponse qu'à travers des décisions de niveau ministériel.

De nombreux conseils contenus dans le rapport d'évaluation pourraient être mis en œuvre dans des délais raisonnables et sans nécessiter la mobilisation de moyens exceptionnels. Ainsi parmi l'ensemble des recommandations faites par l'AERES, l'ENSAL relève celles dont la mise en œuvre paraît indiquée en priorité, et qui pourront être proposées aux instances lors des travaux de définition des priorités du prochain projet d'établissement :

- Rendre à la vie étudiante un rôle stratégique qui n'existe pas ou trop peu, en l'absence remarquable d'une participation suffisante des étudiants à la vie de l'établissement.
- Faire évoluer les services de la bibliothèque, notamment vers une politique documentaire établie en relation avec les étudiants et les enseignants, une bibliothèque numérique, et des locaux plus fonctionnels.
- Poursuivre l'effort d'articulation entre les formations et la recherche et prévoir les recrutements d'enseignants chercheurs pour réaliser véritablement cette articulation à même de qualifier davantage l'offre de formation et de préparer la valorisation de la recherche.
- Réactiver le conseil scientifique et définir la stratégie et la restructuration institutionnelle de la recherche. Endiguer le risque de dispersion et de morcèlement de la recherche qui reste trop isolée malgré son potentiel et sa qualité. Assurer ainsi l'accueil de doctorants.
- Renforcer le partenariat avec les équipes de l'ENTPE qui pourrait à terme aller jusqu'à la création d'un institut de recherche commun aux deux écoles. Cette perspective envisageable à plus long terme, sous réserve qu'elle soit partagée par l'ENTPE, aurait le mérite non seulement d'accompagner la coopération déjà très avancée en pédagogie, mais aussi de créer un véritable pôle de recherche spécialisé et identifié en Rhône-Alpes.

- Développer davantage les collaborations internationales au plan scientifique et pédagogique et œuvrer à leur valorisation, notamment à travers le service de communication.
- Dans le cadre du pilotage budgétaire et administratif, réaliser un bilan social. Le niveau de risque et la fragilité des services administratifs et financiers, dus à son effectif réduit a été souligné par l'AERES, alors qu'il serait nécessaire de se préparer à créer une direction administrative générale propre à assurer les obligations dues au projet de changement de statut vers l'EPSCP. Dans ce cadre il est conseillé de mieux coordonner les outils de pilotage et notamment de mettre en place un véritable débat d'orientation budgétaire.

Il reste à souligner que seule une évolution significative des moyens en locaux et en personnel pourra permettre d'engager des actions favorisant le niveau de développement attendu de cet établissement dans son environnement territorial et universitaire et répondant à la demande grandissante des bacheliers pour cette formation. Ainsi l'adaptation des locaux, la réalisation de leur extension, et les recrutements à compléter demeurent une perspective essentielle, dont la réalisation est pourtant difficile à garantir.

A travers ces observations l'ENSAL reconnaît l'effet positif et mobilisateur de l'auto évaluation, des échanges avec le comité d'évaluation et du rapport conclusif, et se prépare à réaliser les améliorations recommandées, pour celles qui relèvent de son champ de compétence.

La Directrice,



Nathalie Mezureux

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon a eu lieu du 27 au 28 avril 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Paul Carrière, professeur des universités à l'Université de Tours.

Ont participé à l'évaluation :

Pascal **Debard**, architecte DPLG ;

Philippe **Diaz**, secrétaire général de l'Université de Nantes ;

Marie **Fernet**, doctorante à l'Université de Bourgogne ;

Claire **Parin**, professeur à l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux ;

Jacques **Pinel**, professeur retraité de l'Université de Rennes 1.

Guy **Cousineau**, délégué scientifique, et Margot **Arrault**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.